

Бібліотека ділової людини

ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ

Основи ділового етикету

Імідж ділової людини

Психологія спілкування

Невербальні засоби спілкування

Національні особливості спілкування

Альтерпрес

Д
БА

ДИЛОВОЙ ЕТИКЕТ

Етика ділового спілкування

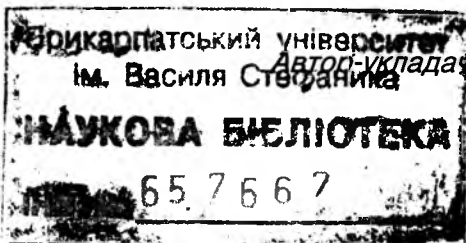
- ▼ *Основи ділового етикету*
- ▼ *Імідж ділової людини*
- ▼ *Психологія спілкування*
- ▼ *Невербальні засоби спілкування*
- ▼ *Національні особливості спілкування
та інш.*

Київ
"Альтерпрес"
2003

ББК 63.5(2)
Д29

Серію засновано у 1999 році

*Редакційна колегія серії:
П. Хазін, В. Каплан, Л. Фурта*



Ілля АФАНАСЬЄВ

Д29 Діловий етикет. *Етика ділового спілкування*. К.: «Альтерпрес», 2003. – 368 с., іл. – («Бібліотека ділової людини»).

ISBN 966-542-074-7
ISBN 966-542-079-8

За теперішнього часу вітчизняні підприємства та організації інтегруються до економічного, політичного й культурного життя Європи, розгортаються зв'язки із діловими та політичними колами багатьох регіонів планети. Спілкування із представниками іноземних держав вимагає ретельного додержання правил етикету. Ця книжка надасть вичерпані відповіді на всі запитання, які можуть постати з приводу гарних манер, ділового етикету та протоколу.

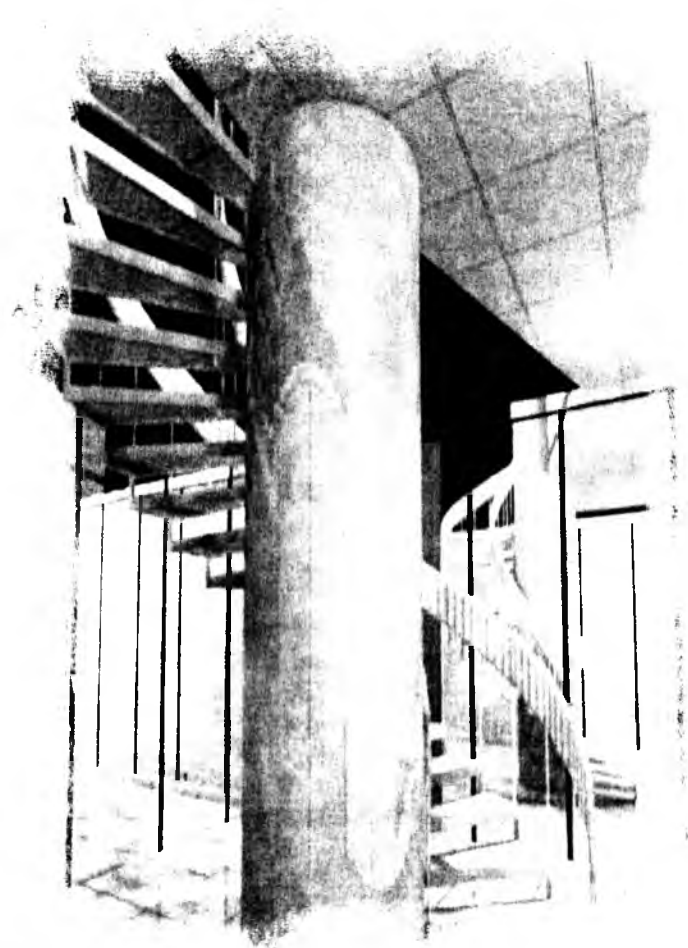
Для підприємців, а також усіх, кого цікавлять установлені правила поведінки у товаристві та міжнародних відносинах.

ББК 63.5(2)

ISBN 966-542-074-7
ISBN 966-542-079-8

© Упорядкування. І. Афанасьєв, 2003
© Художнє оформлення. "Альтерпрес", 2003

БД



Що таке

ПРОТОКОЛ

та етикет

НБ ПНУС



657667

Життя людини минає у постійній взаємодії, спілкуванні з іншими людьми. Для того, щоб контакти не призводили до конфліктів, не порушували соціальної рівноваги, щоб повсякденне спілкування було гармонічним, приємним і корисним, з давніх-давен люди створювали правила етикету.

ЕТИКЕТ — це встановлений порядок, сукупність правил, які регламентують зовнішні прояви людських взаємовідносин.

Термін «етикет» з'явився у XVIII столітті. Проте, зводи правил створювали ще у Давньому Єгипті: близько 2350 року до нашої ери. Тут було написано книгу під назвою «Інструкція з поведінки».

Великий мислитель Стародавнього Китаю Конфуцій (Кун-цзи) (551-479 р. до н. е.), засновник найвпливовішої з давньокитайських релігійно-філософських течій — конфуціанства — відводив етикету (лі) особливе місце. Лі-етикет, на думку Конфуція, повинен був формувати гармонійні стосунки між людьми, регулювати поведінку людини в різних життєвих ситуаціях. Поняття «лі-етикет» перегукується зі значенням сучасного європейського терміна «етикет». Лі-етикет, до того ж, — це норма поведінки у сім'ї, правила стосунків між підданими та монархом.

Люб'язність, «гарну поведінку» високо цінували в античному світі. Як писав Аристотель, люб'язність буває трьох видів: «Перший вид — у звертанні: тобто, як звертаються до усіх, кого зустріли, та вітають їх, простягнувши руку. Другий — у наданні допомоги кожному, хто бідує. Нарешті, третій вид люб'язності — у тому, щоб бути гостинним застольником».

Прикладом люб'язності слугувала поведінка Юлія Цезаря: *«... коли у когось на обіді було подане застарілу олію замість свіжої і усі гості від неї відмовились, він один брав її навіть більше, ніж звичайно, щоб не склалося враження, ніби він дорікає хазяїну за недбалість чи неввічливість».*

Як сформована та детально розроблена нормативна система етикет виник за часів середньовіччя серед феодалів. Стан лицарів склав свій власний кодекс честі, моральні норми, вів детально регламентований спосіб життя. У лицарському стані існувала чітка ієрархія, приналежність до цієї шляхетної верстви вимагала приділення особливої уваги усіляким ритуалам, символам, атрибутам. Деталі одягу, особливо головні убори, точно відповідали соціальному статусу, рангу людини, що їх носила. Лицарі підтримували свій престиж за допомогою дорогого одягу, рясно прикрашеного коштовностями.

Навіть під час бою лицар мусив піклуватися не стільки про перемогу, скільки про власну честь. Він не мав права завдавати супротивнику удару ззаду, вбивати беззбройного; якщо супротивник падав з коня, шляхетному лицарю слід було також спішитися — щоб зрівняти шанси. Лицар мусив бути чемним, щедрим, піклуватися про слабких. Проте, з людьми, що не належали до його стану, він був пихатим, грубим та жорстоким.

Найскладнішими та найсуворішими були правила поведінки при дворі монарха. Сам термін «етикет» виник після того, як на одному з розкішних, вишуканих прийомів у французького короля Людовіка XIV гості отримали картки (етикетки), де було визначено правила поведінки.

Порушення правил придворного етикету прирівнювалося до злочину. Ось, наприклад, випадок, що трапився в Іспанії за часів царювання Пилипа II. Королева впала з коня, її нога заплуталася у стременах, а кінь нісся, тягнучи за собою її величність. Все це відбувалося під стінами палацу, на очах у короля, який дивився на це з балкона, та придворних, що були внизу, але не наважувалися допомогти королеві, оскільки ніхто з них не мав права торкатися ноги її величності. Врешті-решт, двоє придворних, які насмілилися звільнити королеву, негайно скочили на коней і помчали геть, шукаючи порятунку від гніву Пилипа II.

Поступово лицарство втрачало свою вагу, але хоча більшість дворян була набагато біднішою, ніж заможні городяни, знання та дотримання правил етикету, що був ознакою вищого стану, еліти суспільства, підвищувало їх над простолюди-

нами. Етикет став настільки складною, деталізованою системою, що виникло багато професій, представники яких забезпечували виконання її вимог: церемоніймейстери відповідали за дотримання етикету при дворі, численні гувернантки та вчителі навчали дворянських нащадків (а також дітей багатих городян) вишуканих манер та інших необхідних премудростей.

Видавалися також відповідні посібники з питань політесу, наприклад, такі як «Галатео, чи Книга вишуканих манер» (Італія, 1558 рік): *«Кожен повинен вбиратися відповідно до свого віку та положення в суспільстві. Якщо цього не робити, то доведеться відчувати на собі презирливі погляди людей довкола; утримуйтесь, наскільки можливо, від скреготіння зубами чи плямкання, — це справляє негативне враження на людський слух. За столом ніколи не витирайте брудні пальці скатертиною, щоб не псувати апетит іншим. Хлібом їх також не варто витирати; людина не повинна хизуватися своїм походженням, багатством, знатністю, а також і розумом; ви не повинні розмовляти ні надто повільно, розтягуючи слова, ні надто швидко, ковтаючи їх. Говорити слід спокійно, з гідністю, так, щоб вас розуміли; людина... повинна все робити красиво, витончено, бути люб'язною».*

З початком розвитку буржуазних відносин роль етикету трохи змінилася. Мислителі-раціоналісти розглядали його як інструмент для стримування бурхливих емоцій, проявів надмірного хвилювання, небажаних у товаристві. Для вихованої людини стала обов'язковою «елегантна незворушність», яку так високо цінують англійці. *«Слова «тримай себе в руках» воістину можна назвати їх першою заповіддю. Чим краще людина вміє володіти собою, тим, на їхній погляд, вона достойніша. У радості й у горі, в часи успіху і невдачі вона повинна зберігати «тверду верхню губу», тобто залишатися незворушною хоча б зовні, а ще краще і внутрішньо. З дитячого віку в англійця виховують здатність до самоконтролю. Його привчають спокійно зносити холод і голод, переборювати біль і страх, приборкувати симпатії і прихильності. Йому прищеплюють думку, що людина повинна бути капітаном власної душі».*

Прагматичні, розважливі буржуа поступово відкинули ті елементи середньовічного етикету, що були несумісні з діловими, комерційними стосунками. Так, наприклад, кодекс честі дворянина зобов'язував сплачувати лише карткові борги («борги

честі»). На всі інші можна було не зважати. У Новий час, коли навіть дворяни стали активно займатися комерцією, справою честі стала сплата будь-яких боргів, так само, як і необхідність враховувати інтереси і смаки людей довкола. Етикет Нового часу, що складає основу сучасного етикету, поєднав у собі «купецьку солідність з лицарською честю». Не тільки на Заході, але й у наших краях, дотримання правил хорошого тону стало необхідним для досягнення і ділового, і особистого успіху.

Величезне значення мали зовнішній вигляд і світські манери. Ідеал світської людини визначали французьким висловом *comme il faut* («як треба», «як слід»). Бути «комільфо» означало віртуозно виконувати усі вимоги етикету, вповні відповідати правилам хорошого тону в зовнішньому вигляді, манері одягатися і спілкуватися.

А.М. Толстой вустами одного з героїв трилогії «Дитинство», «Отроцтво», «Юність» яскраво висловив прагнення дворянської молоді дотримуватися етикету: *«Сомте іл фавт було для мене не тільки важливою заслугою, прекрасною якістю, досконалістю, якої я бажав досягти, але це було необхідною умовою життя, без якого не могло бути ні щастя, ні слави, нічого доброго на світі... Я не поважав би ні славнозвісного артиста, ні вченого, ні благодійника роду людського, якби він не був сомте іл фавт»*.

Надто витончені правила поведінки, звичайно, могли розквітати лише на тлі матеріального добробуту, точніше, багатства і розкоші. Гультяї аристократи і нувориші, не обтяжені турботами про хліб насущний, піклувалися про зовнішній лиск, виставляючи напоказ свою ввічливість.

*...Та всі слова такі загальні,
Такі утерті та нудні;
Нема ні серця, ні уяви,
Усе байдуже, нецікаве,
І навіть наклепи у них
Чуттів позбавлені живих.
Шкода вже й розуму шукати,
Не те що там великих дум;
Не посміхнеться томний ум,
Не вгріє серця й жарт крилатий.
Ба й дураців сміцних нема
В цім панстві, де нудьга сама.*

(А.С. Пушкін. «Євгеній Онегін».
Переклад М. Рильського.)

Купці та заможні міщани намагалися дотримуватися дворянського етикету, і це часто набувало безглузвих, бридких форм.

Доведені до абсурду манери паризького і лондонського вищого світу поглиблювали прірву між заможними прошарками суспільства і біднотою. Ненависть більшості експлуатованих до меншості експлуаторів, події 1917 року і перших пореволюційних років призвели до так званого етикетного нігілізму. Після ліквідації дворянства і буржуазії як соціальних груп почалося викорінювання норм етикету, що прийняло форми не менш безглузді, ніж більшість вимог цього етикету. Так, наприклад, у 20-ті роки рукостискання оголосили переносником інфекції, а дівчата вважали себе ображеними, якщо їм подавали пальто.

Поступово, зі згасанням непримиренної класової боротьби і підвищенням матеріального добробуту наших людей, класичні норми етикету стали повертатися до життя.

Останнім часом, у зв'язку з формуванням ринкових відносин, а отже, і відновленням класу багатих, знову стають актуальними світські манери, тонкощі ведення бесіди, сервування, правильного розміщення за обіднім столом і в автомобілях тощо. Але річ не лише в цьому.

Етикет, вільний від крайнощів і застарілих формальностей, не ускладнює, а спрощує і робить приємнішим повсякденне життя. Його правила базуються на таких моральних категоріях, як увічливість, тактовність, коректність, порядність. Таким чином, засвоєння правил етикету сприяє розвитку почуття такту (уміння говорити і діяти, враховуючи індивідуальні психологічні особливості та настрої інших людей), привчає зберігати власну гідність і поважати інших людей навіть у складних, конфліктних ситуаціях.

Невід'ємною складовою етикету є порядність. Етикет допомагає людині утримуватися від непорядних вчинків — таких, як дрібне шахрайство чи злодійство, наклеп, кляузнництво.

Володіння правилами етикету усуває незручність, допомагає не скривдити ділового партнера невдалим словом чи дією і разом з тим не принизити власної гідності та не зашкодити престижу фірми. Засвоєння стереотипів поведінки, запропонованих етикетом, дає можливість встановити сприятливий для ділового спілкування психологічний клімат, що робить бізнес і успішним, і приємним.

Зараз українські підприємства й організації долучаються до економічного, політичного і культурного життя Європи, розвивають зв'язки з діловими і політичними колами інших регіонів планети. Спілкування з представниками інших держав вимагає особливої уваги до етикету, неухильного дотримання його спеціальних правил.

Плідні, взаємовигідні відносини між державами ґрунтуються на принципах поваги до суверенітету, рівності, територіальної цілісності, невтручання у внутрішні справи.

Для здійснення цих принципів існує дипломатичний протокол.

ДИПЛОМАТИЧНИЙ ПРОТОКОЛ — це сукупність правил, традицій та умовностей, яких слід дотримуватися у міжнародному спілкуванні.

Загальноприйняті правила протоколу є основою дипломатичної практики будь-якої країни, хоча в кожній з них існують свої особливості, зумовлені специфікою національних традицій, соціального ладу.

Відступ від дипломатичного протоколу чи порушення його норм неприпустимі, оскільки можуть принизити гідність іншої державі та викликати небажані політичні наслідки.

Протокол регламентує порядок прийому голів іноземних держав або урядів, урядових делегацій, представників державних і громадських організацій і ділових кіл; усі види офіційних дипломатичних контактів. Ставлення до протоколу, внесення в нього незначних змін (більша чи менша урочистість, підвищення або зниження рівня представництва на офіційних церемоніях тощо) використовують як інструмент зовнішньої політики. Правила ці склалися на основі тривалого історичного досвіду. Тому дипломатичний протокол є зразком міжнародного спілкування, на який орієнтуються всі організації і приватні особи.

ДІЛОВИЙ ПРОТОКОЛ, як і дипломатичний, регламентує порядок зустрічей та проведів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів та угод тощо.

Але на відміну від дипломатичного, ділового протоколу можна дотримувати не так суворо. У сфері ділового спілкування його правила можуть бути більш гнучкими. Проте, солідні комерційні структури в міжнародному спілкуванні, як правило, суворо дотримуються правил дипломатичного протоколу.



ОСНОВИ ЕТИКЕТУ

ЗНАЙОМСТВО

Тісне спілкування починається зі **знайомства**. А щоб познайомити людей, потрібно відрекомендувати їх одне одному.

Молодшого за віком рекомендують старшому; особу, що обіймає незначну посаду — більш високопоставленому; того, хто щойно увійшов, — присутнім; чоловіка завжди рекомендують жінці (крім тих випадків, коли чоловік є офіційним головою держави, членом королівської родини або ж церковним ієрархом); неодруженого чоловіка — одруженому. У суто ділових стосунках стать і вік не мають особливого значення: головне — посада тих, кого знайомлять.

Познайомити свою дружину з товаришем можна, сказавши: *«Сергію, познайомся з моєю дружиною»* чи просто: *«Ольга, моя дружина»*. І потім додати: *«Олю, це Сергій»* або: *«Олю, це Дмитро Миколайович Іванов (містер Джон Сміт)»*. Знайомлячи людей, необхідно відрекомендувати їх так, як вони надалі будуть звертатися один до одного. Відрекомендувавши свого приятеля тільки на ім'я, ви задаєте більш дружній і невимушений тон їхньому подальшому спілкуванню.

Не прийнято, знайомлячи, уживати слова *«чоловік»* чи *«дружина»* вони застосовуються, як правило, щодо третіх осіб, — у фразах на зразок: *«Як поживає ваша дружина?»*.

Знайомлячи людей, будьте тактовним. Не варто, наприклад, рекомендувати людину так: *«Дмитро Іванов, син академіка Іванова, того самого»*. Багатьом людям неприємно, якщо ними цікавляться тільки як родичами знаменитості, не цінуючи насамперед їхні власні заслуги.

Відрекомендовуючи кого-небудь, варто іноді подавати відомості, які полегшили б подальше спілкування, ділове чи просто дружнє. Наприклад: *«Містер Джонсон займається продажем автомобілів»; «Пан Іванов щойно повернувся з Єгипту»*.

У ГОСТЯХ

Виявляючи повагу до гостя, варто відрекомендувати йому членів своєї родини, зокрема дружину і дочок (хоча, як правило, чоловіків відрекомендовують жінкам). Виняток становить знайомство з матір'ю і батьком господаря. Вшановуючи батьків, слід рекомендувати гостя їм, а не навпаки.

Знайомити гостей один з одним — обов'язок господаря (господині). Це можна зробити, вказуючи жестом і називаючи кожного з гостей. Якщо ж ви прийшли з кимось, кого господар не знає, вам слід самому відрекомендувати свого знайомого присутнім.

Якщо гостей дуже багато, не обов'язково відрекомендувати новоприбулого кожному з них. Дієть познайомити його з тими, що знаходяться поруч; у звичайному, побутовому спілкуванні можна відрекомендуватися самому (посередництво третьої особи є обов'язковим лише в офіційній сфері). Досить назвати своє ім'я та прізвище і сказати кілька слів про свій фах: *«Дмитро Іванов. Фахівець з реклами»*. Учені звання і спортивні титули самому називати не варто — хай це зроблять інші. Називати себе треба голосно і чітко, особливо спілкуючись з іноземцями.

Якщо хтось, рекомендуючи вас, неправильно вимовив прізвище, назвав не той титул, звання, професію тощо, ви повинні негайно виправити його.

У гостях чоловік повинен відрекомендуватися першим.

Не заведено відрекомендувати когось людям, які ведуть жваву бесіду, а також нового гостя тим, хто збирається йти.

ПІСЛЯ ТОГО, ЯК ВАС ВІДРЕКОМЕНДУВАЛИ

Чоловік зобов'язаний злегка вклонитися, жінка — кивнути головою, неквапливо, з гідністю, але без гордовитості, дивлячись в очі тому, з ким їх знайомлять. Чоловік при цьому встає; жінка може сидіти, крім тих випадків, коли її рекомендують жінці, старшій за віком чи положенням, або якщо

вона хоче виявити особливу прихильність до того, з ким її знайомлять. Для рукостискання першим протягає руку той, кому відрекомендували нового знайомого: жінка при знайомстві з чоловіком першою протягає руку, начальник — підлеглому, старший за віком чоловік — молодшому (це правило поширюється і на давно знайомих людей).

При цьому не потрібно повторювати своє ім'я, прізвище й іншу інформацію, якщо вони уже вимовлені голосно, чітко і без помилок. Рукостискання супроводжується стандартними репліками: *«Дуже приємно», «Радий вас бачити»*; в англомовних країнах вимовляють: *«Як поживаєте? (How do you do?)»*.

Жінка може не протягати чоловікові руку, але якщо він зробив це першим, зобов'язана відповісти тим самим.

ВІТАННЯ

НА ВУЛИЦІ

Вітаючись із знайомими, необхідно зробити легкий Вуклін (нахил голови, але не всього торса), обов'язково вийняти сигарету з рота і руки з кишень.

Знімати рукавичку при рукостисканні не обов'язково, але якщо ваш знайомий зробив це, ви повинні зробити так само. Жінка може зняти рукавичку тільки на знак особливої поваги (наприклад, вітаючись з людьми похилого віку)¹.

Першим вітається молодший за віком чи соціальним статусом, чоловік з жінкою, а також зі своїм знайомим, якщо разом з ним йде жінка або літній чоловік (у цьому випадку потрібно вклонитися і знайомому, і тим, хто поруч з ним). Жінка повинна першою привітати жінку, старшу за віком, а також ту, яка йде без супроводу, якщо сама вона перебуває в товаристві чоловіка.

У випадку, коли статус знайомого приблизно дорівнює вашому, краще привітатися першим. Це не тільки не принизить вас, але, навпаки, продемонструє ваші хороші манери. У французькому військовому статуті було сказано: **«Із двох офіцерів першим вітається той, хто більш ввічливий і вихований!»**

Якщо ваш супутник привітався з людьми, яких ви не знаєте, краще приєднатися до його вітання.

Вітаючись та вимовляючи звичайні в таких випадках фрази («Здрастуйте!», «Добрий день!», «Добрий вечір!», «Вітаю вас!»), важливо не повторювати щойно сказане вашим знайомим. Якщо він сказав, наприклад, «Добрий вечір», слід відповісти іншими словами.

¹ Більш детально про рукостискання див. у розділі "Невербальні компоненти спілкування".

У ПРИМІЩЕННІ

Хто б ви не були — директор, академік, жінка похилого віку чи школяр, — заходячи до приміщення, вітайтеся першим. Якщо там, куди ви прийшли, багато людей, досить уклонитися всім присутнім. Привітайтеся і потисніть руку лише тим, до кого ви прийшли.

Коли до робочого кабінету чоловіка заходить відвідувачка, він неодмінно мусить встати, вийти із-за столу, привітати і посадити її.

Вітаючи жінку, чоловік може поцілувати їй руку. Це знак особливої поваги, замилювання, подяки, уваги. До такої форми вітання ставляться по-різному в різних країнах. У США, наприклад, воно може викликати бурхливе обурення жінки і навіть вважатися образою; у Польщі це, навпаки, — традиція. Про всяк випадок, знайомлячись, краще утриматися від такого вітання, якщо тільки жінка не є знаменитістю. Але якщо ви наважилися ризикнути, не забудьте, що цілувати потрібно тильну частину пальців, низько для цього схилившись, а не піднімаючи руку жінки до своїх вуст. Таке вітання доречне тільки в приміщенні.

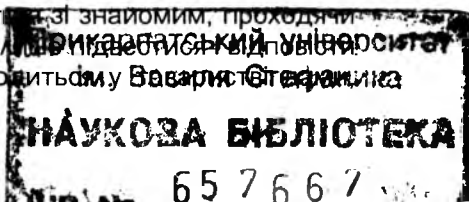
Прийшовши в гості, чоловік повинен насамперед привітати господиню, навіть якщо поруч він побачив надзвичайно чарівних дівчат чи суворого директора фірми, в якій він працює.

ЯК ВІДПОВІДАТИ НА ВІТАННЯ

Жінка, відповідаючи на вітання чоловіка, звичайно не підводиться з місця. Але господиня, вітаючи гостя, мусить встати — цього вимагають закони гостинності. Якщо гість-чоловік прийшов пізніше за інших, господиня може не підводитись. Діти господарів повинні вставати кожний раз, коли приходить хто-небудь з дорослих, і не сідати, поки не сяде гість.

Чоловік завжди встає, коли до приміщення заходить жінка, і стоїть, поки вона не сяде або не відійде в дальню частину кімнати. У громадських місцях — театрі, ресторані, кав'ярні — чоловікові не потрібно цього робити, але якщо жінка заговорить з ним, те необхідно встати і говорити з нею стоячи.

Якщо в ресторані жінка вітає вас з знайомим, проходячи повз його столик, чоловіку досить лише підхитити плечима кивком голови. Якщо ж він знаходиться у Ваварія Стефанія цього робити не потрібно.



ЗВЕРТАННЯ

Як правило, людині приємно чути своє ім'я. Намагайтеся частіше використовувати його, звертаючи до співрозмовника. Зрозуміло, що не кожну людину можна називати просто на ім'я.

Не звертаються на ім'я :

- ◆ до людини, старшої за віком;
- ◆ до високопоставленого чиновника;
- ◆ до свого начальника, якщо це не є службовою традицією.

Якщо старший за віком чи статусом просить називати його просто Володею чи Вілі, не слід заперечувати: це буде означати неповагу до дружнього жесту, бажання встановити більш теплі стосунки. З іншого боку, значні керівники та люди похилого віку повинні бути обережні з подібними пропозиціями. У стосунках між начальником і підлеглими таке панібратство може призвести до падіння дисципліни й авторитету керівника, а наполегливість поважної літньої людини, що пропонує підлітку називати її просто по імені, ставить їх обох у незручне положення, а його самого — у трохи смішне.

Іноді люди, що звертаються до своїх батьків по імені, грубо порушують правила етикету.

До друзів батьків варто звертатися на ім'я і по батькові (у нашій країні), у більшості країн використовують звертання «пан + прізвище», наприклад: «Пан Джонсон». Це звертання стає необов'язковим, якщо дорослі пропонують дітям називати їх, скажемо, «дядько Сергій», «Таня», «Джиммі» чи ще якимось.

ВЖИВАННЯ ТИТУЛІВ І ЗВАНЬ ПРИ ЗВЕРТАННІ

Під час офіційних зустрічей, в урочистій обстановці, коли дуже важливо засвідчити повагу до соціального статусу людини і підкреслити її заслуги, обов'язково потрібно вживати звання чи титул (якщо, звичайно, такі є).

У багатьох країнах звертання «доктор» і «професор» можна використовувати не тільки стосовно лікарів чи осіб, які мають це наукове звання, але і стосовно всіх представників творчих професій — інженерів, музикантів, акторів. Іноді звання використовують при звертанні до дружини доктора чи професора (наприклад, в Австрії). У Великобританії та США професором можуть називати будь-якого викладача, у Франції — навіть учителя молодших класів.

Щодо титулів, то їх вони на даний момент вживають все рідше і рідше. Титули практично не використовуються в приватному спілкуванні і застосовуються, в основному, під час заходів протокольного характеру.

«ВИ» І «ТИ»

Усім відомо, що на «ви» варто звертатися до старших, а також до малознайомих людей. «Ти» зазвичай говорять дітям до 12-16-ти річного віку (у залежності від конкретних обставин) і близьким знайомим. Проте, є кілька особливих правил.

Так, давні приятелі, що у звичайній, неофіційній обстановці один з одним на «ти», не повинні дозволяти собі цього на офіційному прийомі. Зустрівшись на вулиці, можна сказати: *«Дмитрику, ти Олексу не бачив?»* Але під час офіційного заходу, на урочистому обіді чи вечері, ця фраза повинна звучати так: *«Дмитре Миколайовичу, ви не бачили Олексія Петровича?»* Так само керівники в присутності співробітників повинні звертатися один до одного на «ви». «Тикати» підлеглому теж не припустимо, а якщо він ще й старший за свого начальника — просто хамство.

Умисне звертання на «ви» у неофіційній обстановці, коли присутні прагнуть зав'язати теплі, дружні стосунки, виглядає так само неввічливо, як і безцеремонне тикання.

ПРОЩАННЯ

Кожне знайомство, кожна зустріч неминуче завершуються прощанням. От як рекомендує залишати приміщення Емілія Поуст, фундаторка Інституту етикету Емілії Поуст у США.

Якщо ви збираєтеся піти, потрібно дочекатися паузи в розмові і, вставши, сказати співрозмовникам: *«До побачення. Сподіваюсь, ми ще зустрінемося»*. Можна коротше: *«Радий був побачитися з вами»*. Люб'язні співрозмовники відповідають, що вони також були раді зустрічі.

Якщо одна жінка висловила сподівання на нову зустріч, інша повинна їй відповісти: *«Я також сподіваюся»* чи просто *«Дякую»*.

Залишаючи людей незнайомих, навіть якщо вас відрекондували, можна просто кивнути, посміхнутися і піти. Не потрібно робити так, щоб кожний із присутніх помітив, що ви прощаєтеся. А йдучи з багатолюдної вечірки завчасно, ви просто зобов'язані зробити це непомітно, не привертаючи уваги інших гостей. Попрощайтеся тільки з господинею. Річ у тім, що ваш відхід може підштовхнути інших гостей також піти завчасно.

ВІЗИТ У ГОСТІ

Непрошений і несподіваний візит — ознака поганого тону. Французи говорять: *«Якщо хочеш, щоб про тебе погано думали, роби візити без попередження»*.

Це правило — не просто формальність. Адже господарі, напевно, зайняті своїми, заздалегідь запланованими справами або ж просто відпочивають на самоті. Якщо когось не запросили в гості, значить, не можуть або не бажають приймати зараз гостей, або просто не хочуть бачити цю людину в себе вдома.

Тому незваному гостю краще заздалегідь приготуватися до того, що господарі не будуть надто гостинні. Вони, швидше за все, будуть з нудьгою на обличчі терпіти його присутність, натяками чи відкрито говорити про свою надзвичайну завантаженість. Зате, як тільки гість нерішуче промовить: *«Ну, мені вже час»*, господарі одразу ж пожвавішають і радісно та метушливо почнуть прощатися, просити заходити частіше й усіляко висловлювати свої дружні почуття.

У випадку, коли мова йде про близьких друзів, про свій візит можна і не попереджати.

ЯК ПРИЙМАТИ І ЯК ВІДХИЛЯТИ ЗАПРОШЕННЯ

Якщо вас запросили в гості, але ви не можете скористатися цим запрошенням, краще відмовтеся зразу ж.

Якщо за кілька днів чи годин до призначеного часу раптом виявляється, що якісь термінові справи не дозволяють вам прийти, повідомте про це господарів негайно, а не за п'ять хвилин до початку застілля. Адже господарі розраховували на

вас, і потрібно дати їм час внести зміни у плани проведення вечора. Якщо на людину чекали, а вона не прийшла і ніяк не дала про себе знати, залишивши господарів та гостей губитися в догадках, — це грубе порушення етикету.

Приймаючи запрошення, неввічливо запитувати: *«А хто ще буде запрошений?»* Хоча заздалегідь назвати запрошеному всіх інших гостей — обов'язок того, хто запрошує.

Буває, що в гості, особливо коли збираються колеги по роботі, запрошують тільки дружину або тільки чоловіка. Якщо такі запрошення в ту саму компанію повторюються часто, то в черговий раз можна відмовитися.

В інших випадках від запрошення краще не відмовлятися. Неввічливо відповідати: *«Дякую, яюсь забіжу»*; чи *«Буду проходити поруч, зайду»*. У відповідь на таку фразу якщо не говорять, то обов'язково думають: *«Будете проходити, проходите»*.

Якщо вас запросили від щирого серця, але не вказали конкретний день і час, запитайте, попередньо подякувавши: *«Колі вам буде зручніше?»*

ВИ ЙДЕТЕ В ГОСТІ

Дітей можна брати з собою тільки в тому випадку, якщо там, куди ви йдете, теж є діти, та й то, заздалегідь погодивши це з господарями.

Одягтися потрібно якнайкраще, але не варто йти в новісінькому костюмі чи сукні: вам важко буде почувати себе вільно і комфортно.

Стародавня східна мудрість говорить: *«Не можна переступати поріг чужого дому, якщо на обличчі немає посмішки»*. Похмура, роздратована людина взагалі не викликає ні в кого особливої радості. А застілля і вечірки влаштовуються саме для того, щоб веселитися і розмовляти на приємні теми. Так що йдучи в гості, треба постаратися забути про всі неприємності та проблеми і мати гарний настрій.

КОЛИ І ЯК ПРИХОДИТИ

Приходити раніше призначеного часу не варто. Це може відволікти господарів від підготовки до прийому, оскільки останні хвилини — найбільш морочливі і напружені, але і спізнюватися більше, ніж на 10-20 хвилин не можна. Якщо вже спізнилися, не вибачайтеся надто довго і бурхливо.

Непогано було б принести невеличкі подарунки: які-небудь солодощі або іграшки дітям, а господині — красиву квітку чи невеликий букет. Згадайте, як говорив Льолик у фільмі «Діамантова рука»: «Дітям — морозиво, бабі — квіти». Грубо за формою, але правильно за змістом.

У ГОСТЯХ

Якщо стіл накритий на 6-7 персон, зачекайте, доки господарі покажуть, де вам сісти. На багатолюдній вечірці можна вибрати собі місце самостійно.

Якщо ви чекаєте на телефонний дзвінок або вам потрібно буде зателефонувати, сідайте так, щоб, йдучи до телефону, не довелось нікого турбувати.

Гість повинен підтримувати розмову, і насамперед з тими, хто сидить поруч. Небажані теми для застільної бесіди: політика, релігія, хвороби. Найкращі теми: спорт, музика, заслуги і достоїнства спільних знайомих. Украй непристойно різко висловлюватися про відсутніх знайомих, навіть якщо вони на те заслуговують.



- *Бондарі кличуть до себе в гості. Підемо?*
- *Треба піти. Якщо не підемо — будуть перемивати кістки нам. А підемо — дістанеться Яремчукам, бо вони як раз виїхали.*

Гості сідають за стіл тільки на запрошення господарів. Чоловіки — після того, як сядуть усі жінки.

Не рекомендуємо починати їсти, поки частування не запропонували всім гостям. Коли подають чергові страви, дотримуватися цього правила вже не обов'язково. Чоловіки чекають, поки не почнуть їсти дами, що сидять поруч з ними.

У гостях не годиться:

- розпитувати господарів, скільки коштував ремонт або килим на стіні, де купували вазу тощо;
- пропонувати господарям гроші за зіпсовану чи розбиту річ (у цьому випадку потрібно купити таку ж річ, бажано навіть кращу);
- кепкувати зі своєї дружини (чоловіка), хвалитися своїми знаменитими або високопоставленими родичами чи друзями;
- пропонувати господарям увімкнути телевізор і невідривно дивитися на екран, не беручи участі в розмові, або переривати бесіду, постійно повертаючи голову в бік екрана;
- відмовлятися від частування, просити якісь конкретні страви, яких немає на столі;
- іти відразу після вечері.

Варто похвалити хоча б одну страву, а встаючи із-за столу, подякувати господарям за теплий прийом, за увагу і клопіт.

КОЛИ І ЯК ІТИ

Якщо один з гостей, що прийшли удвох, вирішив піти, інший повинен приєднатися до нього без умовлянь, докорів і протестів. Будь-які дискусії на тему «піти чи залишитися» можна вести тільки без свідків.

Не слід засиджуватися за столом і взагалі в гостях. Якщо господарі починають заклопотано говорити про завтрашні справи, а тим більше про те, що «завтра рано вставати», — настав час прощатися. Варто піти до настання того моменту, коли ви стаєте зайвим. Тактовна людина уникає ситуацій, коли «тебе не треба, а ти є».

Прощаючись, необхідно подякувати господарям за отримане задоволення. Не завадить запросити їх до себе. Якщо ви другий чи третій раз ідете з вечірки, влаштованої тією ж людиною, і ще досі не запросили її у відповідь, — це не чемно.

Ідучи, не розмовляйте у відчинених дверях. Відчинивши двері, слід вийти не затримуючись.

ПРИЙОМ ГОСТЕЙ

НЕЗВАНІ ГОСТІ

Правила хорошого тону висувають чимало вимог до гостя. Але набагато складнішою є роль гостинного господаря.

З появою незваного гостя господарям доводиться похапцем наводити в квартирі порядок, переодягатися, зачісуватися. Не потрібно вибачатись і виправдуватися за безлад і неможливість прийняти гостя за всіма правилами. У цій ситуації господар не зобов'язаний бути привітним.



- *Вас турбують незвані гості? — Дійте за моїм методом.*
- *У чому ж він полягає, міс Джонс?*
- *А от у чому. Коли в передпокої лунає дзвоник, я надягаю капелюшок і рукавички і відчиняю двері. Якщо за дверима стоїть той, кого мені б не хотілося бачити, я просто кажу: «О, шкода, але я вже іду».*
- *А якщо з'являється той, кого ви хочете бачити?*
- *У такому випадку я говорю: «О, ви прийшли так вдало, я щойно повернулася з прогулянки».*

Зовсім інша річ, якщо ви запросили кого-небудь до себе в гості.

ЯК ЗАПРОШУВАТИ ГОСТЕЙ

Це потрібно робити заздалегідь. Крім того, слід повідомити, хто ще буде запрошений. Це можна зробити усно чи письмово, під час особистої зустрічі або по телефону. Не

варто робити запрошення через третю особу, а також у присутності людей, яких не запрошують. Не слід кликати на вечірку людей, які посварилися, хіба що ви збираєтесь їх помирити. Назвіть причину (ювілей, день народження, просто дружня зустріч), характер застілля (чай, обід, вечеря) і точний час приходу.

Якщо ви запрошували когось двічі й обидва рази вам відмовили, утретє запрошувати не слід.

ПІДГОТОВКА ДО ПРИЙОМУ ГОСТЕЙ

Програму вечірки необхідно спланувати заздалегідь. Не можна допускати, щоб хтось залишився без стільця чи столового прибору. Подумайте про розваги.

Якщо ви збираєтесь запросити музиканта, співака чи актора, щоб розважити гостей, будьте обережні.



Одного разу якийсь петербурзький меценат, запрошуючи до себе в гості на чашку чаю польського композитора Венявського, сказав начебто ненароком:

— До речі, візьміть із собою скрипку.

— Дякую від імені моєї скрипки, але вона чаю не п'є.

Скоріш за все, музикант хоче відпочити від своєї звичайної роботи, і прохання господарів та гостей виконати що-небудь можуть його обтяжувати. Тому поговоріть з ним про це завчасно.

Усі приготування слід завершити до приходу гостей. Турботи щодо підготовки вечірки необхідно розподілити між усіма членами родини. Краще заздалегідь прибрати зайві предмети з вішалки та з передпокою, продумати, де повісити і покласти речі гостей.

ЯК ЗУСТРІЧАТИ ГОСТЕЙ

Двері відчиняють господар або господиня. Пропонувати гостям тапці не рекомендується. Це не значить, що гості повинні ходити без взуття — нехай вони його просто не знімають. У тапцях (тим більше чужих) люди не можуть танцю-

вати, вони почувають себе старішими, а святковий настрій поступається місцем домашньо-буденному. Колись пристойні люди носили в негоду калоші, а прийшовши в гості, знімали їх і ходили по килимах і паркету в чистеньких лакованих туфлях. Часи калош минули, але, йдучи в гості, не так вже й важко взяти з собою змінне взуття, що роблять далеко не всі запрошені. І все-таки краще зайвий раз вимити підлогу, аніж узувати гостей у тапці.

Перших гостей господарі зустрічають вдвох, потім господиня розважає їх, а господар чи хто-небудь з домашніх зустрічає інших.

Знайомлячи гостей на дружній вечірці, не слід називати їхні посади та звання.

Тих, що спізнюються, чекають 15-20 хвилин. Навіть якщо зібралися не всі гості, подавати першу страву на стіл потрібно максимум через 30 хвилин після призначеного часу.

ЯК РОЗМІСТИТИ ГОСТЕЙ ЗА СТОЛОМ

Для офіційних прийомів існують спеціальні правила (докладніше про це див. у розділі «ПРИЙОМИ»).

В умовах наших малогабаритних квартир майже неможливо розсадити гостей за столом відповідно до вимог етикету. Досить пам'ятати, що почесними є місця праворуч від господині і праворуч від господаря, а також місце напроти вхідних дверей; якщо двері містяться збоку — на тій стороні столу, що звернена до вікон. Ці місця, як правило, відводять дамам.

Найменш почесні — місця на торцях столу, крім тих випадків, коли його очолює хазяїн.

Не варто садовити поруч чоловіка і дружину (за винятком молодят). Гостей краще розмістити так, щоб їм було приємно і легко розмовляти. Тому господарі повинні подбати про те, щоб балакучий, товариський гість сидів поруч з людиною мовчазною, яка любить послухати. Не повинні опинитися поруч люди, які посварилися. Господині варто сісти так, щоб було зручно виходити на кухню, не завдаючи клопоту іншим (звичайно, якщо ніхто інший не взяв ці турботи на себе).

Першою сідає за стіл господиня.

ПРОВЕДЕННЯ ЗАСТІПЛЯ

Посуд на столі не повинен мати тріщин. Краще не ставити на стіл квіти у високих вазах і з довгими стеблами — вони будуть заважати гостям бачити одне одного, до того ж, передаючи страви, важко не зачепити і не перекинути квіти. Несвіжі квіти в кімнаті виключені.

Частування подають, починаючи з дами, що сидить праворуч від господаря. Страви подають з лівого боку, а напої наливають з правого.

До приходу гостей краще вимкнути радіо, телевізор тощо. Увагу треба приділяти всім гостям однаково, нікому не віддаючи переваги. Господарі повинні бути веселі і бадьорі, і навіть якщо стомилися, не подавати знаку. Прийом гостей — заняття для мужніх і стійких! У присутності гостей не ведуть довгих розмов по телефону: потрібно вибачитися перед співрозмовником і попросити його подзвонити пізніше.

Не можна також залишати гостей одних, а якщо вкрай необхідно вийти — обов'язково потрібно вибачитися.

Не слід більше двох разів пропонувати гостю яку-небудь страву. Зрозуміло, що господар не повинен критикувати те, що приготувала господиня, і взагалі з осудом говорити про її кулінарні здібності.

Не слід висловлювати невдоволення нечемним чи невправним вчинком гостя. Скажімо, якщо він розіб'є келих. Гість — особа священна. Навіть якщо він незграбний, як слон, і нечупарний, як свиня.

Один з найголовніших обов'язків господарів — зробити так, щоб гості не нудьгували. Але в жодному разі не можна розважати дотепами з приводу віку, характеру, здоров'я і фліртів чоловіка (дружини).



Мешканець з четвертого поверху зустрічає сусіда з третього і говорить винувати:

- Вчора в нас була невелика гулянка. Зібралися старі товариші по кавалерійському корпусу. Сподіваюсь, ми вас не дуже потурбували?
- Ні, що ви! Мені тільки хотілося б довідатися, яким чином вам вдалося підняти наверх коней?

Господарі повинні прослідкувати, щоб під час танців дами не залишилися без партнерів.

У квартирах, що розташовані вище першого поверху, «танці-стрибунці» краще не вмикати.

Господарі за столом повинні їсти якомога повільніше, щоб дати можливість кожному гостю спокійно справитися з їжею. Коли застілля доходить кінця, першою із-за столу встає господиня.

Прощаючись із гістьми, особливо пізно ввечері, господар мусить подбати, щоб дами мали супутників. З гістьми, що залишилися, не варто обговорювати (особливо -критикувати) поведінку тих, що пішли.

Якщо час пізній, а гості засиділися, то господарі можуть схитрувати: відчинити кватирку і балконні двері (це ефективно взимку), почати носити посуд, — тобто, створити незатишну атмосферу.

Прощаючись, господарі, як і гості, висловлюють свою подяку і дружні почуття: «Спасибі, що прийшли», «Дякуємо за компанію», «Заходьте частіше» тощо. Господарі проводжають гостя до дверей квартири або до садової хвіртки.



Хазяїн:

— *Може, повітити вам на сходах?*

Гість:

— *Дякую, не треба, я вже лежу внизу.*

Проводжаючи гостей, господар відмикає двері, але не відчиняє їх. Якщо господар відчинив двері — він уже не проводить, а випроводжає.

— *Мабуть, мені вже час йти. Прошу вас, не турбуйтеся, не проводжайте мене до дверей.*

— *Ну що ви, це не клопіт, — це задоволення.*

Тут не йде мова про види прийомів, вибір страв та порядок їхнього чергування під час прийому. Не описано також різноманітні правила сервування. Про все це ви зможете довідатися з розділу «ПРИЙОМИ».

ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ ЗА СТОЛОМ

ЯК СІДАТИ ЗА СТІЛ

Сідаючи за стіл, намагайтеся зробити це так, щоб не шуміти і не заважати сусідам. Допоможіть сісти вашій сусідці праворуч, присунувши їй стілець, і тільки потім сідайте самі.

Зверніть увагу на свою поставу. Від неї в першу чергу залежить, наскільки витонченими, красивими і невимушеними будуть ваші рухи. Сидіти потрібно прямо, злегка спираючись на спинку стільця, який не слід притискувати занадто близько до столу. Але й сидіти далеко від столу також не варто, інакше їжа буде падати вам на коліна або на підлогу.

ШО РОБИТИ ІЗ СЕРВЕТКОЮ

Не засовуйте її за верхній гудзик піджака. Це правило давно застаріло. Зараз серветку із тканини кладуть на коліна (розгортаючи її перед цим, спробуйте обійтися без ефектних змахів). Нею не витирають губи (для цього існують паперові серветки). Встаючи з-за столу, серветку залишають праворуч від тарілки (а якщо тарілку вже прибрали, то на її місці), при цьому не потрібно намагатися скласти її так, як вона була складена.

ЯК ЇСТИ І КОРИСТУВАТИСЯ СТОЛОВИМИ ПРИБОРАМИ

Як уже було сказано, до їжі слід братися після того, як почне їсти господаря (чоловік повинен зачекати, поки почнуть їсти жінки, що сидять поруч).

Тарілки подають з лівого боку (забирають — з правого), супи і напої — з правого.

Виделку тримають у лівій руці, ніж — у правій. Лікті потрібно притиснути до боків. У старовину правильно сидіти за столом навчили за допомогою двох книг, що вихованець повинен був тримати під пахвами. Якщо книги вислизали — значить, сидів неправильно. Лікті відривають від торса лише тоді, коли потрібно взяти або передати страву, налити вино, цокнутися тощо.

Не рекомендується нанизувати їжу на виделку за допомогою ножа: ви можете справити враження жадібною і ненажерливою людиною; до того ж, ризикуєте розсипати їжу, підносячи її до рота. Якщо ви впустили виделку чи ніж, не шукайте їх під столом і не підіймайте — просто попросіть інший прилад. Взагалі, якщо ви що-небудь упустили, розлили, розбили, не починайте активно виправляти свою помилку, голосно вибачатись і каятись, привертаючи увагу всіх довкола.

Скатертину слід витирати тільки серветкою, при цьому краще не змахувати крихти на підлогу, а збирати їх у серветку.

За столом не можна користуватися ні гребінцем, ні зубочисткою. Жінки можуть попудритися і підфарбувати губи, але тільки після їжі. Жінка може сидіти за столом у капелюшку, але рукавички потрібно зняти.

Не слід розмовляти з ким-небудь «через сусіда». Розмовляючи із сусідом, не повертайтеся до нього всім тілом, тому що так ви будете сидіти спиною до іншого сусіда.

Нечемно без особливої потреби виходити з-за столу до закінчення трапези.

Закуски, що стоять на столі, передають із рук у руки. Їжу зі спільної тарелі не згрібають на свою тарілку через вінця, не беруть своєю виделкою, а використовують для цього прилад, що лежить на тарелі. Не годиться накладати собі повну тарілку, а також заливати соусом все, що в ній є, — краще полити тільки один шматочок. Не слід м'яти, розмазувати, перемішувати їжу в тарілці.

Від порції м'яса відрізають по одному шматочку і відправляють у рот. Інше м'ясо на тарілці повинне бути не розрізаним.

Пережовуючи їжу, ніж і виделку не можна тримати вертикально, стійма, обпершись кистями на стіл.

Ні в якому разі не їжте з ножа. Це найгрубіше порушення правил поведінки за столом. Ні за яких обставин ніж не можна навіть підносити до рота.

Хліб беруть із спільної тарілки рукою, кладуть на свою тарілку, а їдять, відламуючи шматочки.

Цукор у чашці розмішують, не дзвякаючи ложечкою і не проливаючи чай на блюдце. Після цього ложку кладуть на блюдце. Не заведено:

- ◆ просовувати палець у ручку чашки;
- ◆ відставляти мізинець;
- ◆ вмочувати в чашку печиво, булочки тощо;
- ◆ класти в чай варення.

Скибочку лимона кладуть у чай, ложечкою видавлюють сік, а те, що залишилося, виймають ложечкою і кладуть на край блюдця.

Цукор-рафінад беруть тільки щипцями або рукою (не торкаючись інших шматків). Цукор-пісок можна брати тільки тією ложкою, що міститься в цукорниці.

Торти, бісквіти, тістечка з кремом слід їсти десертною ложкою. Печиво, пироги, листкові чи пісочні тістечка рекомендують їсти, тримаючи в руках і відламуючи шматочки.

Докладно про те, як правильно їсти конкретні страви, — у розділі «ПРИЙОМИ».

Під час їжі ніж і виделку кладіть на тарілку нахрест, при цьому ручка ножа повинна бути спрямована праворуч, ручка вилки — ліворуч. Якщо ніж і вилка на тарілці лежать паралельно ручками праворуч — це знак того, що ви скінчили їсти.

ЯК РОЗЛИВАТИ АЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ

До супів спиртні напої зазвичай не подають. Коли з'являється наступна страва, варто запитати даму, що сидить поруч: *«Вам білого вина чи червоного?»*



- Вам білого вина чи червоного?
- Байдуже, я дальтонік.

Якщо дама не відмовляється від спиртного, чоловік наповнює її келих, не доливаючи приблизно на сантиметр від вінець. Якщо ж під час наповнення келиха вона просить зупинитися, чоловік повинен негайно зробити це, не умовляючи і не наполягаючи.

Якщо ви хочете дуже прискіпливо дотримуватися правил етикету, то спочатку налийте трохи вина собі: у пляшці можуть виявитися шматочки пробки, не можна допустити, щоб вони потрапили до келиху дами. Подаючи вино в графині, господарі заздалегідь видаляють усілякі сторонні часточки, але етикет вимагає, щоб навіть із графина чоловік спершу наливав небагато вина собі і тільки потім — дамі.

Втім, більшість наших співвітчизників досить поверхово ознайомлені з правилами етикету і можуть розцінити такі дії як нечемність. Та й останнім часом ці правила значно спростилися, тому чоловік може наливати собі першому, тільки якщо вино подане в пляшці.

Якщо хтось, захопившись цікавою бесідою, забув наповнити келих дамі, інший повинен виправити його помилку, не роблячи зауважень, а просто тихо запропонувати дамі свої послуги.

Жінці, що сидить праворуч, вино наливають лівою рукою, злегка повернувшись в її бік. Коли гостей небагато, хазяїн, відкриваючи вино, спершу наливає собі, а перевіrivши його якість, наповнює інші келихи.

Пляшку слід тримати усією долонею на рівні етикетки, поклавши вказівний палець на шийку. Наливати потрібно так, щоб шийка не спиралася на вінця чарки. Наливши напій і піднімаючи пляшку, треба злегка повернути її навколо своєї осі, щоб з шийки не впали краплі.

Від страв відмовлятися не слід, але від спиртних напоїв, запропонованих господарем або сусідом за столом, гість завжди має право відмовитися. Пити чи не пити — кожен вирішує сам. У чарку з недопитим вином доливати не заведено.

КОПИ І ЯК СЛІД ЦОКАТИСЯ ЧАРКАМИ І ПИТИ АЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ

Після того, як тост виголошено, цокатися не обов'язково. На офіційних прийомах цього не роблять взагалі. Цокаючись, не слід тягтися з чаркою через увесь стіл, а тим більше — нахилитися всім корпусом, витираючи тарілки крисами піджака чи складками сукні. Звичайно, якщо з іншого кінця столу хтось радісно рветься до вас з чаркою в руці, доведеться рушити назустріч. Якщо старший запропонував тост за молодшого, той повинен підійти до нього, щоб цокнутись. Чоловік, цокаючись з жінкою, тримає свою чарку нижче від чарки дами. Келих слід тримати за ніжку або за нижню частину.

Необов'язково після проголошення тосту вихилати всю чарку чи келих. Досить привітально підняти його, потім піднести до рота і трохи відпити. Після тосту за здоров'я краще пити до дна. Піднімати келих угору — старовинний звичай. Так раніше пропонували вино богам і висловлювали їм подяку².

Вино та міцніші напої — ром, лікер, коньяк — п'ють повільно, маленькими ковтками, смакуючи. Одним махом перекидають у рот тільки горілку.

Не рекомендується пити вино, коли рот повен їжі.

ЗАКІНЧЕННЯ ЗАСТІПЛЯ

Якщо господиня поклала серветку на стіл і встала, це значить, що трапеза скінчилася. Гості також повинні відкласти серветки і піднятися. Чоловік зобов'язаний допомогти своїй сусідці, відсунувши її стілець, а йдучи, присунути назад до столу свій стілець і стільці дам, що сиділи поряд з ним.

² Більш детально про тости див. у розділі "Бесіди".

ПРАВИЛА ВВІЧЛИВОСТІ У ГРОМАДСЬКИХ МІСЦЯХ

НА ВУЛИЦІ

Зустрівши свого знайомого, старшого за віком чи становищем, або просто людину, яка дуже поспішає, і бажаючи з ними поговорити, вихована людина не зупиняє їх, а прилаштовується до їхньої ходи. Але перш, ніж ув'язатися за людиною, добре було б з'ясувати, чи не заперечує вона проти такого супроводу. Саме так роблять виховані люди.

Жінкам не слід користуватися косметикою, тим більше зачісуватися або поправляти панчохи посеред вулиці.

Чоловік повинен йти ліворуч від своєї супутниці. Виняток становлять військові, тому що права рука в них повинна бути вільна.

Якщо жінку супроводжують двоє чоловіків, «основний» йде по середині, а вона праворуч від нього.

Чоловік в аналогічній ситуації повинен йти ліворуч від тієї, котра йому дорожча. Чоловіку слід йти посередині, щоб мати можливість розмовляти з обома супутницями.

Якщо по вулиці йдуть двоє чоловіків, то найбільш почесне місце — праворуч, якщо троє — посередині, а друге по значущості — праворуч.

У ДВЕРЯХ

Йдучи з жінкою, чоловік допомагає їй долати усілякі перешкоди; підходячи до дверей, відчиняє їх для неї. Заходити до приміщення потрібно слідом за дамою, але в ресторани, кафе, бари, казино, а також неосвітлені приміщення чоловік завжди повинен заходити першим.

Якщо до дверей підходять двоє людей однієї статі і приблизно одного віку, першим через поріг переступає той, хто стоїть ближче до нього.

Молодший повинен пропускати у дверях старшого, господар — гостя, гість — господиню.

Буває так, що старший люб'язно пропонує молодшому пройти першим. Сперечатися в цьому випадку не можна, слід без вагань скористатися наданою люб'язністю.

У МІСЬКОМУ ГРОМАДСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ

Перше правило поведінки в громадському транспорті, здавалося б, давно усім відоме. Але виконують його далеко не всі і не завжди. Може, про нього просто забули? Нагадаємо це правило ще раз: обов'язково потрібно поступатися місцем літнім і хворим людям, вагітним жінкам, пасажиром з маленькими дітьми. У першу чергу це повинна робити молодь.



Чоловіки розмовляють у трамваї:

- *Що за часи настали! От раніше молодь поважала старших, не те що тепер.*
- *Дарма скаржитесь! Хіба вам не поступилися місцем?*
- *Мені — так! А от моя дружина і досі стоїть!*

Чоловік у метро поступається місцем жінці.

- *Ну що ви! Не турбуйтеся! Я постою, — говорить вона.*
- *Сідайте, сідайте! І не думайте, що чоловіки поступаються місцем тільки молодим і гарненьким.*
- *Що трапилося з чоловіками? — зітхає тридцятипятирічна Франсуаза. — Увесь вечір на танцях я просиділа, зате тепер, в автобусі, я стою.*

У переповнений трамвай входить бабуся і звертається до хлопчика, який сидить:

- Хлопчик, хіба ти не можеш встати?
- Звичайно, можу, але ж ви одразу займете моє місце!

Пасажи́р, якому поступилися місцем, повинен, якщо він відмовляється від люб'язної пропозиції, подякувати і пояснити причину відмови. Якщо ж ви сідаєте, слід обов'язково висловити подяку.

Побачивши в салоні свого знайомого, вітаючи його чи прощаючись з ним, не слід гучно називати його ім'я чи прізвище, і взагалі розмовляти голосно, привертаючи увагу, це — поганий тон.

Правила етикету не рекомендують:

- ◆ обговорювати в транспорті сімейні чи службові справи, інтимні питання;
- ◆ зверху чи через плече читати книгу або газету, що тримає інший пасажир;
- ◆ читаючи в транспорті газету, повністю її розгортати.

Чоловік завжди повинен виходити з автобуса, тролейбуса, трамвая чи потяга першим, щоб потім допомогти вийти жінці, подавши їй руку.

Униз сходами чоловік йде попереду жінки, а піднімаючись, — слідом за нею. На ескалаторі чоловік завжди повинен стояти на дві-три сходинки нижче за даму і підіймаючись, і спускаючись. Усі ці правила, як і більшість інших вимог етикету, — не просто формальність. Вони дають можливість підтримати даму, якщо вона оступиться, посковзнеться.

У РЕСТОРАНІ

Прийшовши до ресторану з дамою, чоловік повинен вибрати стіл, допомогти їй сісти. Якщо стіл великий, чоловік сідає ліворуч від дами, якщо маленький — навпроти.

Якщо, увійшовши до ресторану, ви побачили своїх знайомих, не поспішайте приєднуватись до них — зачекайте, поки

вас запросять. Після цього можете запропонувати своїй супутниці сісти за їхній столик. Якщо супутниця не захоче приєднатися до цієї компанії, на запрошення слід відповісти відмовою.

Жінка може, переглянувши меню, вибрати страви сама, а може довірити це чоловіку. Але в будь-якому випадку замовлення завжди робить чоловік.

Правила етикету не дозволяють дамам фарбувати губи, пудритися, зачісуватися чи приводити себе в порядок за столом. Можна тільки правити яку-небудь дрібничку у зачісці, макіяжі чи одязі.

За столиком не читають нічого, крім меню.

У солідному ресторані спеціальний офіціант, який займається винами, перш ніж прийняти замовлення, може запропонувати чоловіку продегустувати вино. Якщо чоловік, скуштувавши вина, визнав його придатним, він киває своїй дамі (чи компанії друзів), дозволяючи таким чином наповнити інші келихи. Якщо вино не сподобалося, можна попросити офіціанта його замінити. Але робити це двічі не слід.

Ні в якому разі не можна нюхати принесену страву — ні із задоволенням, ні з підозрою (навіть якщо вона виглядає не дуже апетитно), не слід докоряти офіціанту за погано приготовлену страву — це не його провина; якщо ж ви хочете висловити претензії, покличете метрдотеля.

За ресторанным столиком непристойно їсти чи пити щонебудь, принесене із собою. Це виглядає як натяк на дорожнечу чи погану кухню даного закладу.

Зрозуміло, що непристойно голосно дзвякати столовими приладами, чавкати, присьорбувати тощо.

Не бійтеся перевіряти рахунок перед тим, як його сплатити. Така прискіпливість зовсім не свідчить про скнарість і дріб'язковість. І європейці, і американці звичайно дуже уважні та акуратні, коли розплачуються з офіціантом. Не потрібно соромитися вказувати офіціанту на помилку в рахунку. Але робити це слід спокійно, не влаштовуючи скандалу, не привертаючи уваги інших відвідувачів.

Якщо послужливий гардеробник наполегливо намагається допомогти дамі одягтися, її супутник ні за яких умов не повинен дозволяти цього. І, звичайно ж, дама не повинна допомагати одягтися чоловіку, хіба що він хворий, старий або надто п'яний.

ВІДВІДУВАННЯ ТЕАТРІВ І КОНЦЕРТНИХ ЗАЛІВ

Відвідування театру вимагає приділення особливої уваги питанням етикету. Це храм світського життя, і забігати в нього мимохідь, між іншим, абияк одягненим, не годиться.

У театр та концертну залу входять урочисто, чинно, за 20-30 хвилин до початку, у святковому одязі, з відповідним настроєм. Хоча одягати смокінг чи вечірнє вбрання зовсім не обов'язково. Зрозуміло, що увійшовши до приміщення, чоловік повинен відразу зняти головний убір. Проходячи контроль, він пропускає даму вперед, а квитки тримає так, щоб контролер бачив їх і не турбував даму.

У вестибулі

У гардеробі чоловік спочатку допомагає роздягнутися дамі (стежачи при цьому, щоб її пальто не торкнулося підлоги) і віддає його гардеробнику. Потім роздягається сам. Не забудьте виїняти з верхнього одягу те, що не хочете здавати в гардероб. Обидва номерки чоловік залишає в себе.

Перед дзеркалом у вестибулі можна поправляти лише незначні деталі туалету, зачіску. Повністю приводити себе в порядок можна в спеціально відведеному для цього приміщенні, у туалетній кімнаті.

У глядацькій залі

У глядацьку залу першим заходить чоловік. Проходячи до своїх місць, чоловік йде перед дамою. Між рядами крісел слід проходити обличчям до глядачів. Вибачатися перед тими, хто сидить, зовсім не потрібно — незручність створює не той, хто проходить на своє місце, а тісне розташування рядів. Інша річ — якщо ви наступили комусь на ногу або зачепили когось рукою.

Чоловіки, що сидять у кріслах з відкидними сидіннями, зобов'язані підніматися, пропускаючи людей, що рухаються уздовж ряду. Жінкам вставати необов'язково, але варто зробити це, якщо проходить літня людина.

Якщо вистава вже почалась, то проходячи на свої місця, слід вибачитися. У цьому випадку потрібно проходити обличчям до сцени, на знак поваги до артистів (у кінотеатрі проходять обличчям до глядачів). Спізнившись на початок вистави, пройдіть на балкон або займіть вільне місце з краю. Сісти на свої місця краще в антракті.

Коли дві знайомі пари шукають свої місця, що розташовані поряд, першим повинен йти чоловік, за ним обидві жінки, а за ними — другий чоловік. Сідати слід у цьому ж порядку.

Чоловік сідає ліворуч від своєї дами (лише після того, як дама займе своє місце). Але якщо їй зі свого місця погано видно сцену, то потрібно помінятися місцями.

Не слід класти обидва лікті на підлокітники крісла.

У бінокль не можна розглядати глядачів. У великий польовий бінокль не заведено розглядати навіть артистів на сцені. Якщо ваш приятель прийшов у театр із величезним командирським біноклем, можете йому нагадати, що він забув каску і камуфляж.

Якщо ви побачили знайомих, то для вітання досить злегка вклонитися. Кричати, розмахувати руками, голосно розмовляти і перегинатися через голови людей непристойно. Рукостискання доречно тільки в тому випадку, якщо знайомий перебуває на відстані витягнутої руки від вас.

Дама виходить із зали першою, чоловік — за нею.



Двоє розмовляють під час спектаклю. Один із глядачів обертається до них:

— Сер, я нічого не чую!

— А навіщо, власне, вам чути, про що ми говоримо?

Під час дії не слід коментувати гру акторів та рівень п'єси, розповідати сусідам, що буде далі. Деяким людям здається, що така поінформованість робить їм честь. Але в дев'яноста випадках зі ста любителі розповідати зміст п'єси чи фільму не викликають у слухачів нічого, крім сильного роздратування.

Сидячи в кріслі, можна розстебнути усі гудзики піджака. Встати й піти під час спектаклю не можна — це вияв неповаги і до акторів, і до глядачів.

Не сідайте в антракті поруч зі своїми знайомими — адже так ви займаєте чужі місця і, можливо, когось заважаєте. Зі знайомими краще поспілкуватися у фойє або в буфеті, де можна і чогось перехопити.

Не варто залишати даму в залі, йдучи у фойє чи в буфет. Як сказав поет, «з коханими не розставайтесь».

Якщо ви застудилися, намагайтеся утримуватись від відвідування театру. Чхання та кашель у громадських місцях зазвичай викликають у людей довкола роздратування й побоювання підхопити заразу, а в театрі чи концертній залі кашель, чхання і сякання ще й заважають — акторам грати, а глядачам отримувати задоволення від їхньої гри.

Утримайтеся від спокуси зірватися з місця і бігти займати чергу в гардероб, як тільки опустять завісу. Театр — не стадіон, і проблеми при виході не настільки великі. Необхідно спочатку подякувати акторам оплесками, дочекавшись їхньої появи на сцені після того, як завісу піднімуть знову.

Оплески

Треба пам'ятати, що не варто аплодувати під час п'єси й у паузах між частинами музичного твору (симфонії, сонати, сюїти, пісенного циклу). Аплодують по закінченню кожного акта спектаклю. Іноді оплесками зустрічають вихід на сцену провідних акторів до початку дії. На концерті аплодують, коли диригент стає за пульт, а також перед антрактом. В опері заведено аплодувати солісту після виконання арії, а диригенту й оркестру — перед останньою дією.

ВИСТУПИ, ТОСТИ, БЕСІДИ

ВИСТУПИ

Публічні промови — доля не тільки політиків, дипломатів, керівників і викладачів. Час від часу перед кожним може постати необхідність виголосити промову — на батьківських зборах, на мітингу, на зборах службовців, на різноманітних церемоніях тощо. Тим, кому не доводиться часто виступати перед публікою, потрібно прикласти чимало зусиль. Адже крім притаманного новачкам (та й деяким професійним ораторам і артистам) страху перед численною аудиторією, їм можуть бути невідомі:

- ♦ вимоги етикету до оратора;
- ♦ ораторські прийоми, що забезпечують симпатію публіки до оратора та її зацікавленість змістом промови.

На заходах, де виголошуються промови, звичайно є голова або ведучий. Перш ніж надати кому-небудь слово, він, стоячи на сцені, за кафедрою чи на трибуні, говорить вступну промову. Як правило, у ній лунає ім'я і прізвище оратора, а також кілька фраз, що його характеризують. Після цього голова (ведучий) повертається на своє місце. Після того, як оратор закінчив свою промову, голова підходить до нього, тисне йому руку і дякує за виступ.

Якщо пропозиція виступити стала для вас повною несподіванкою і ви відчуваєте, що не готові виголосити більш-менш повноцінну промову, не можна просто так відмовитися.

Емілія Поуст у книзі «Американський етикет» пише: *«Виправдання на зразок: «Боюсь, що голова перебільшив мої можливості», — вимовлене зі скромності, — не що інше, як*

неввічливість по відношенню до голови, і звучить не вельми щиро». Е. Поуст рекомендує вийти з положення за допомогою фрази на зразок: «Прошу мене вибачити, я не дуже гарний оратор, але хотів би подякувати за те, що ви усі тут зібралися», — і сісти на місце.

Якщо ж у вас є кілька фраз, що можуть бути цікавими чи приємними присутнім, то, вдячно посміхнувшись ведучому, виголосіть хай невелику, але доброзичливу промову.

Підготовка до публічного виступу

Виголосити довгу, змістовну, переконливу і виразну промову експромтом здатен хіба що один оратор з тисячі. Гарний виступ — результат ретельної підготовки. Насамперед, промову варто написати. Виклад думок у письмовій формі відрізняється від усного мовлення складністю речень, наявністю дієприслівникових і дієприкметникових зворотів та інших граматичних конструкцій. Тому, складаючи текст майбутнього виступу, не варто наслідувати авторів глибокодумних статей у солідних газетах і журналах. Склавши фразу, потрібно уявити собі, як вона буде звучати під час усного виступу. І не лише уявити.

Обов'язково потрібно кілька разів зробити репетицію виступу, стоячи вдома перед дзеркалом. Хтось може подумати: яким же ідіотом я буду здаватися, виголошуючи промову в порожній кімнаті і звертаючись до свого відображення! Але хіба краще виглядати ідіотом перед аудиторією, невиразно бекаючи і спотикаючись на кожному слові? Майстерність оратора — акторська майстерність. Репетиції допомагають і вдосконалити текст, і знайти інтонації, і відпрацювати жести.

Основні рекомендації щодо змісту публічного виступу

➤ Головну думку, ідею виступу не слід проголошувати відразу, «з місця в кар'єр». У перші хвилини й оратор, і аудиторія недостатньо зібрані, щоб точно зрозуміти суть справи. Крім того, у слухачів може зникнути бажання слухати далі. «Для розминки» найкраще почати з якого-небудь анекдоту, курйозного факту, дотепного афоризму, яскравої цитати.

- Привернути увагу аудиторії оратор може, звернувшись до присутніх з несподіваним, каверзним питанням, на яке аудиторія не зможе відповісти.
- У тексті виступу варто уникати спеціальних термінів і взагалі слів, що можуть бути незрозумілими.
- Виклад будь-якої теорії необхідно проілюструвати прикладами.
- Закінчення виступу повинно бути ефектним, таким, що запам'ятовується, оскільки невиразна кінцівка може зіпсувати навіть найкращий виступ. Закінчувати промову, як і починати, найкраще жартом, коротким анекдотом або цитатою. Прекрасний варіант — коли фінал якимось пов'язаний з жартом чи цитатою, використаними на початку виступу. У цьому випадку виступ перетворюється на цілісний, завершений твір. Логічним завершенням промови також може бути заклик аудиторії до дії.

Виголошення промови

Виголосити довгу промову, не заглядаючи в папірець, мало кому під силу. Серед щасливчиків, що мають такий талант, можна назвати, приміром, кубинського лідера Фіделя Кастра — він, незважаючи на похилий вік, як і раніше виголошує багатогодинні промови, наводячи чимало цифр, без папірця. Більшість ораторів все-таки користується написаним текстом.

Але квапливе, плутане чи, навпаки, монотонне читання виглядає як неповага до аудиторії. Недбало вимовлена промова не тільки шкодить справі, яку обстоює оратор, але і свідчить про його погані манери.

Тому важливо не тільки те, що говорить людина, але і те, як вона говорить. Дуже важливий тембр голосу. Аудиторія з великою увагою слухає того, хто говорить низьким тембром, але голосно. Одночасно високий і гучний голос дратує аудиторію.

Оптимальною швидкістю публічного виступу прийнято вважати приблизно 110-120 слів на хвилину (близько половини машинописної сторінки, надрукованої у два інтервали).

Під час виступу бажано іноді варіювати темп. Змінійте також висоту і силу голосу. По-перше, це не дасть слухачам заснути, а по-друге, посилить враження від ваших слів.

У письмовому тексті виступу краще заздалегідь зазначити, як варто вимовити ту чи іншу частину тексту. Той самий текст, залежно від інтонації, темпу тощо, може викликати в публіки різну реакцію. Про одного відомого політика розповідали, що в текстах своїх виступів він іноді зазначав: «Аргумент слабкий. Посилити голос».

Варто пам'ятати, що приблизно 80% інформації людина сприймає за допомогою органів зору. Тому найсильнішими аргументами можуть стати слайди, фільми, таблиці, різні предмети. І, звичайно, жестикуляція. Виступ без жестів здається нудним. Але безперервна жестикуляція швидко стомлює аудиторію і відволікає від змісту промови. І вже зовсім неприпустимо розмахувати руками, виступаючи безпосередньо поблизу слухачів.

Ораторам-новачкам і взагалі усім сором'язливим людям завжди заважають руки. У тих, хто виголошує промову під час трапези, виникає спокуса взяти в руки який-небудь предмет зі столу, наприклад, виделку. Переборить це бажання. Можна спертися руками на край стола, але якщо стіл занадто низький і доведеться нахилитися, то робити цього не слід. Якщо зайняти руки нічим, краще тримати їх вільно опущеними уздовж тулуба (але не витягуєте їх надто струнко) або складеними за спиною чи попереду.

Оратор повинен бути бадьорим, веселим і елегантним. Навряд чи виступ може сподобатись, якщо оратор справляє неприємне враження. Вийшли на сцену чи трибуну — посміхайтесь. Чи хоча б усім своїм виглядом підкреслюйте повагу до присутніх. Оратор мусить бути зібраним та енергійним. А для цього напередодні відповідального виступу необхідно добре відпочити.

ПОРАДА ЛІКАРЯ *Кількість їжі перед виступом потрібно обмежити. Це допоможе уникнути відтоку крові від мозку до системи травлення.*

Міжнародний етикет висуває суворі вимоги до одягу промовця. Костюм жінки мусить бути насамперед простим, строгим, без зайвих прикрас. Дуже важливо, щоб прикраси не дзеленчали під час руху. Чоловік повинен бути вдягнений у діловий костюм, обов'язково з краваткою.

І жінкам, і чоловікам Е. Поуст рекомендує заздалегідь з'ясувати, як будуть одягнені на майбутньому заході інші присутні. Пам'ятайте, що промовець повинен бути одягнений як мінімум не менш офіційно, аніж слухачі.

На початку публічного виступу потрібно висловити подяку голові за його рекомендацію, окремо привітати відомих осіб. Потім потрібно звернутися до присутніх: «Пане президент, поважні гості, пані та панове». Чи наприклад: «Пане голова, шановні колеги, добрий вечір».

Наприкінці виступу не буде зайвим подякувати слухачам за увагу. Вимовити це слід голосно і впевнено.

ПОРАДА ПСИХОЛОГА *Якщо ви ретельно підготували свою промову, намагайтеся відкинути всі тривоги і хвилювання: оратор повинен бути впевненим у собі, у своєму успіху в публіки. Без цієї внутрішньої впевненості він і його виступ навряд чи прийдуться до смаку аудиторії.*

Ідеальний оратор закінчує свою промову до того, як слухачі занудьгують і втомляться.

ТОСТИ

На неофіційних прийомах перший тост виголошують звичайно через 10-15 хвилин після початку. Однак не буде серйозним порушенням етикету обмін тостами і на самому початку прийому.

Якщо ви збираєтеся проголосити тост, устаньте, злегка постукайте ножом по своїй чарці або просто вимовте: «Прошу хвилину уваги!» Потім починайте говорити. Усі присутні повинні припинити їсти, говорити і взагалі звертати увагу на щось, крім тосту.

Якщо той, хто виголошує тост, тримає чарку високо, на рівні грудей, усі чоловіки також повинні встати і підняти чарки.

Якщо ж у нього в руках немає чарки, то й інші беруть у руки і піднімають свої чарки тільки після того, як він перестане говорити і підніме чарку.

Чоловік, що проголосив заздоровний тост, повинен, осушивши чарку, підняти її ще раз.

Після тосту, проголошеного господарем за чоловіка, усі присутні повинні підняти вгору свої чарки і злегка вклонитися. Чоловік, на честь якого проголосили тост, повинен встати і вклонитися господарю.

Жінка, якій було адресовано тост, може не вставати й обмежитись легким уклоном.

Проголосивши тост на честь однієї із запрошених дам, господар зобов'язаний протягом цього прийому проголосити тост і на честь інших присутніх дам.

Не слід:

- гостю проголошувати тост на честь іншого гостя;
- дамі пити першою за здоров'я чоловіка.

Основні вимоги до тосту: стислість, конкретність, доречність.

Тільки надзвичайно цікавий, дотепний і блискуче вимовлений тост може тривати довше однієї хвилини.

Тост — пропозиція випити за когось чи за щось, і ця пропозиція повинна бути зроблена зрозуміло, конкретно, до діла. І обов'язково мусить відповідати приводу, з якого улаштовано застілля, загальному настрою, темпу застільної бесіди. Недоречно сказаний тост, як і недоречно розказаний анекдот, викликає подив у присутніх. Тому тим, хто має про запас кілька блискучих тостів, добре б задуматися, як вони впишуться в атмосферу вечірки.

Основою тосту може бути комплімент, доречний анекдот або спогад. Головне, щоб у ньому пролунала теплота і симпатія.

БЕСІДИ

Бесіда складає основу і дружньої вечірки, і офіційного прийому, і ділової зустрічі. Тому вміння вести бесіду — безцінна річ. Це капітал, що приносить неабиякі дивіденди. Приємний співрозмовник має успіх у жінок і щастя в бізнесі. Він завжди і усюди бажаний гість, перед ним відчиняються будь-які двері.

Існує безліч правил етикету, яких необхідно дотримуватись під час бесіди — як дружньої, так і ділової.

Правило перше, головне і найважливіше: ідеальний співрозмовник — не той, хто вміє добре говорити, а той, хто вміє добре слухати.

Будь-яка людина буде рада послухати чийсь розповідь, якщо вона цікава. Але, зазвичай, набагато більше задоволення людина отримує від уважного ставлення до її персони, до її слів та переживань.

Той, хто невпинно говорить, позбавляє своїх співрозмовників можливості висловитися, зазіхає на їхнє законне право взяти участь у бесіді. Може бути і так, наприклад, що ваш тривалий монолог надзвичайно цікавить вашого співрозмовника. Він не перериває вас, підтакує, усім своїм виглядом показує зацікавленість. Але як знати, можливо, він — просто вихована, тактовна людина. А тим часом ділова людина (розуміючи, що час — гроші), змушена вислухувати нескінченну малоцікаву розповідь, тужливо думає про хвилини, що спливають, як гроші з кишені. І в глибині душі починає дивитися на настирливого базіку майже як на злодія. Вас приваблює роль настирливого базіки?

Людина, яка більше слухає, ніж говорить, має багато переваг перед балакучим співрозмовником. Вона може, спостерігаючи за тим, хто говорить, вивчити його, помітити сильні і слабкі місця не тільки ораторських здібностей але й характеру, схильностей, стилю поведінки співрозмовника. А поспостерігавши і вивчивши людину, можна краще вибудувати свої стосунки з нею, знайти відповідний тон спілкування; зрештою, обрати найбільш ефективний і тактовний спосіб змусити замовкнути надоїдливого співрозмовника.

Слухаючи кого-небудь, дивіться йому у вічі, але не надто пильно. Той, що говорить, може час від часу поглядати на всі боки, підшукуючи потрібне слово чи пригадуючи якусь деталь.

Деякі люди відчувають труднощі, коли починають або хочуть підтримати бесіду. Це може бути пов'язано з юнацькою сором'язливістю, невеликим досвідом спілкування. Яскраво виражені інтроверти — люди, схильні до самоти, — не бувають багатослівними навіть у зрілому віці. А часом виникають ситуації, у яких навіть найрозв'язніший базіка почуває себе незручно.

Щоб розпочати розмову, потрібно знайти тему, яка б цікавила співрозмовника, дати йому висловитися з улюбленого приводу. Це звільнить вас від необхідності багато говорити самому.

Не варто боятися пауз у розмові і гарячково заповнювати їх аби чим. Такі паузи цілком природні. Головне — не панікувати і пам'ятати: співрозмовника цінують не за кількість фраз, а за якість.

В оповіданні І. Бабеля «Як це було в Одесі» один з персонажів говорить про Бена Лементі, майбутнього короля грабіжників: *«Беня говорить мало, але він говорить смачно. Він говорить мало, але хочеться, щоб він сказав ще що-небудь».*

Іноколи мовчання може сказати більше, ніж точна і дотепна фраза. Франсуа де Ларошфуко писав: *«Якщо доречно сказати слово — це велике мистецтво, то доречно промовчати — мистецтво ще більше. Красномовним мовчанням можна іноді висловити і згоду, і несхвалення; буває мовчання глузливе, буває і шанобливе...»*

«Як би добре людина не говорила, пам'ятайте: коли вона говорить забагато, то врешті-решт скаже дурість» (Олександр Дюма-батько).

Чого не слід робити під час бесіди

- Сперечатися про політику чи релігію. Торкатися цих тем, звичайно, можна. Якщо присутні мають схожі політичні пристрасті, то чом би не полихословити весело і дружно з приводу партії, яка всім не подобається. Але як тільки виявилися ознаки найменшої розбіжності в поглядах — терміново змініть тему розмови.
- Підвищувати голос, гарячкувати, повністю відкидати точку зору співрозмовника, говорити фрази на зразок: *«Та це повна нісенітниця!»*, *«Нічого подібного!»*, *«Ви просто нічого у цьому не розумієте!»* тощо.

Англійський державний діяч XVIII століття, автор зводу правил поведінки і педагогічних повчань «Листи до сина» граф Пилип Дормер Стенхоп Честерфілд писав: *«Ніколи не доводь свою думку голосно і у захваті. Навіть якщо в душі ти переконаний у своїй правоті і твердо»*

знаєш, що інакше бути не може, — скажи про це скромно і спокійно. Це єдиний спосіб переконати; якщо ж тобі не вдається цього зробити, спробуй просто змінити тему розмови і весело сказати: «Навряд чи нам вдасться переконати один одного, та у цьому і немає потреби, тому давайте краще поговоримо про що-небудь інше».

- Продовжувати сперечатися після того, як співрозмовник недвозначно і рішуче висловився з даного питання.
- Перебивати співрозмовника, вставляти хоч би й незначні зауваження.
- Розповідати про свої достоїнства та успіхи.



Кінозірка говорить:

— Ну, досить вже про мене. Поговоримо про вас. Розкажіть мені, будь ласка, як я вам сподобалася в останньому фільмі.

- Розповідати про свої проблеми, нещастя, хвороби, обговорювати власні недоліки.
- Починати бесіду з людиною, що сидить далеко, на протилежному кінці столу.
- Ненадовго відводити одного з учасників бесіди убік, а також шепотіти на вухо.
- Підходити до тих, хто розмовляє осторонь, і прислухатися, а також приєднуватися до розмови, не спитавши дозволу.
- Погано говорити про відсутніх або підтримувати подібні розмови.



*— Маріанна ніколи ні про кого не говорить погано.
— Звичайно, адже вона завжди говорить тільки про себе.*

- Говорючи про когось із присутніх, вживати займенники «він», «вона». Варто називати їх на ім'я, ім'я і по батькові або на прізвища («Пан (містер) + прізвище»).
- Говорити про те, чого самі не знаєте.

«Краще тримати рот закритим — і нехай тебе вважають дурнем, аніж відкрити його і розвіяти останні сумніви».



*Після вечірки дружина говорить чоловікові:
— Ти весь вечір говорив дивовижні дурниці. Добре ще, що ніхто з присутніх не зрозумів, що ти зовсім тверезий.*

- Розповідаючи про щось, заглиблюватися в другорядні деталі.
- Запитувати співрозмовника про його прибутки, а також про те, скільки він заплатив за ту чи іншу річ.
- Висловлювати подив, схожий на недовіру, довідавшись, що співрозмовник має який-небудь талант або високе звання. Подібний подив може бути сприйнятий як фраза: *«Дивно, навіть не міг уявити, що у такого сірого, незначного чоловічка — і раптом такий талант».*
- Говорити про те, що нецікаво або незрозуміло хоча б одному з присутніх.
- Жартувати з приводу небажання жінки говорити про свій вік, з приводу імен, прізвищ, національностей, освіти, віку або зовнішності когось із компанії.
- Дивитися на годинник, ритися в кишенях чи сумці, слухаючи співрозмовника.
- Бурхливо жестикулювати, строїти міни, брати співрозмовника за барки, хватати за гудзики, лацкани і рукава, ляскати його по плечу або по спині.
- Говорити про те, що може бути неприємним або болісним для співрозмовника: *«Вдома у вішальника не говорять про мотузку».* Нетактовно розповідати людині, що живе бідно,

про свої дорогі покупки; із захватом розписувати чудові смаки вишуканих страв хворому на виразку шлунку, змушеному дотримуватися суворої дієти.

- Випитувати у співрозмовника подробиці його хвороби, якщо він мимохідь згадав про неї.
- Виправляти мовні помилки співрозмовника, наприклад, неправильно вжите слово.
- Підказувати співбесіднику, якщо він довго не може підібрати потрібне слово або закінчити речення. У цьому випадку той, хто говорить, може відчутти себе приниженим, менш кмітливим, ніж той, хто йому «допомагає». Борони Боже, підказувати своєму начальнику. Така демонстрація власної переваги, зазвичай, викликає в начальника вкрай неприязне ставлення до підлеглого.

Правила ведення бесіди містять безліч заборон, адже під час розмови можуть виникнути будь-які ситуації. Щоб уникнути грубих порушень етикету, не виявити нетактовності, не образити співрозмовника, важливо завжди пам'ятати одне просте правило. Це дуже давнє і, мабуть, наймудріше правило людських взаємин: «Не роби іншим того, чого не бажаєш собі».

Як правильно вести бесіду

- Обстоювати свою думку слід спокійно, не втрачаючи самовладання і доброзичливого ставлення до співрозмовника.
- Говорячи про третіх осіб, називати їх не на прізвище, а на ім'я і по батькові (або «пан + прізвище»).
- Якщо той, хто щойно увійшов, приєднується до розмови, то перервану розповідь можна продовжувати, тільки ознайомивши новоприбулого зі змістом розмови.
- Якщо двоє людей починають говорити одночасно, то найбільш чемний з них негайно умовкає і надає слово співрозмовнику.
- Час від часу варто міняти тему розмови.
- Жартувати треба з рівним. Від жартів зі старшими чи з підлеглими краще утриматися.
- Варто відповідати на питання, навіть якщо вони безтактні або їх ставлять неприємні люди. Затяте мовчання замість

відповіді створює дискомфорт для усіх присутніх. На питання про те, скільки коштувала та чи інша річ, краще відповісти: «Та я вже і не пам'ятаю».

- Якщо господар ви, обов'язково намагайтеся контролювати хід бесіди, не давайте їй згаснути, пропонуйте цікаві теми і припиняйте суперечки, як тільки вони починаються. Господар відповідає за те, щоб гості не нудьгували.

Компліменти

Говоріть побільше компліментів. «Ваш тост був чудовий!». «Ви незрівнянна господиня!» — такі прості фрази дуже приємні тим, кому їх адресують.

Не бажано говорити надто закрутисті, пишномовні компліменти, оскільки вони можуть бути сприйняті як глузування.

Компліменти між чоловіками недоречні.

Приймати компліменти рекомендується слід із задоволенням і вдячністю. Не можна відкидати компліменти. Заперечувати: «У вас прекрасний автомобіль!» — «Та що ви! Це мотлох, а не автомобіль». Заперечувати у таких випадках — усе рівно, що назвати людину, яка зробила комплімент, лицеміром і підлесником.

Перш, ніж сказати комплімент, подумайте, як він може бути витлумачений. Розповсюджена помилка: «Ви сьогодні прекрасно виглядаєте!» Слово «сьогодні» припускає, що в інші дні ця людина виглядає не так вже й прекрасно. Ідеальний варіант: «Ви, як завжди, чарівні!»



- Завжди, коли ви посміхаєтеся, мені хочеться запросити вас до себе.
- Ви мені лестите?
- Та ні. Просто я зубний лікар.

Одного разу на прийомі Марк Твен, розмовляючи з дамою, сказав їй:

- Ви чарівні.

Нелюб'язна дама відповіла:

- На жаль, не можу відповісти вам тим самим.

Твен засміявся:

- А ви зробіть, як я: збрешіть!

ПРАВИЛА КУРІННЯ

Тютюновий дим завдає чимало клопоту тим людям, які не палять. Тому вони, у свою чергу, завдають чимало клопоту курцям, розвішуючи всюди таблички з написом «Не палити!» і вимагаючи цього усно. Що поробиш! Адже якщо людина п'є чарку за чаркою, то це ніяким чином не впливає на здоров'я людей довкола. А от якщо хтось курить цигарку за цигаркою, то їм все ж таки доводиться ковтати дим, що не тільки неприємно, а і шкідливо.

Основне правило: щоб закурити, потрібно одержати на це дозвіл.

У жодне приміщення не можна входити з запаленою цигаркою чи розкуреною люлькою. Прийшовши у гості, слід запитати в господарів, чи можна палити. Якщо вам дозволили, подякуйте.



Гість запитує господарю:

— Чи можна мені закурити?

— Почувайтеся, як вдома.

Гість важко зітхнув і сховав цигарки в кишеню.

Якщо там, куди ви прийшли, уже палять, то дозволу запитують не в господаря, а в гостей, які сидять поруч (спершу запропонуйте закурити їм), а у випадку, якщо вони відмовляться, попросіть дозволу закурити самому. Не забудьте подякувати за отриманий дозвіл.

Якщо господар пропонує вам цигарку, обов'язково подякуйте за люб'язність, але відмовтеся. І от чому: можливо, господар не хоче, щоб у його будинку було насмалено, але як увічлива людина, він зобов'язаний бути гостинним. У свою чергу, гість, як вихована людина, повинен відмовитися і чекати повторного запрошення, після якого має повне право закурити. Щоправда, існує ще одне «але». Якщо поруч є жінка, то прийняти пропозицію можна лише у випадку, якщо вона не заперечує.

Якщо гість не курить, господар не повинний курити без його дозволу.

Хто пропонує закурити, той і зобов'язаний подати вогонь — звичайно, якщо це не жінка і не старша за віком людина (або дуже шанована особа). У такому випадку візьміть з її рук сірник чи запальничку і дайте прикурити спершу їй, а вже потім закурюйте самі. Чоловік повинен подавати вогонь жінці, що палить.

У громадських місцях наявність попільнички означає, що можна палити. Навіть якщо немає таблички «Не палити», але немає і попільнички і попросити її ні в кого, курити не слід. Тарілки, салатниці, склянки, пачки з-під цигарок, сірникові коробки — одним словом, усе, що не призначено спеціально для попелу і недокурків, не можна використовувати як попільничку. Не можна лишати в попільничці незгашену цигарку.

У солідних театрах, концертних залах, художніх галереях палять тільки в спеціально відведених для цього місцях. У багатьох кінотеатрах, а також у більшості ресторанів і кафе ця заборона відсутня.

Під час обіду палити можна тільки після того, як подадуть каву, і тільки з дозволу сусідів по столу. Курити люльки і цигарки за столом узагалі заборонено. На офіційних прийомах першими закурюють старші за віком і почесні гості, а вже потім усі інші.

Відповідно до правил куріння не слід також:

- «стріляти» цигарки — і в знайомих, і в незнайомих;
- кидати сірник на скатертину, килим або на підлогу;
- докурювати цигарки до самого фільтра;
- давати прикурювати від своєї цигарки. Якщо немає ні сірника, ні запальнички, то подавати свою сигарету треба, не випускаючи її з рук;
- тимчасово поклавши сигарету в попільничку, брати її звідти, якщо вона згасла;
- продувати мундштук і розгвинчувати люльку, якщо поруч є люди;
- зустрічати гостей і розмовляти з сигаретою або з люлькою в роті;
- запалювати цигарку під час виголошення промови чи тосту.

Пускати дим в обличчя співрозмовнику або людині, яка стоїть поруч, — це порушення етикету, яке можна прирівняти до образи.

Непроста це справа — бути курцем і при цьому не виходити за межі пристойності. А може, простіше кинути палити? Та й Мінздрав попереджає...



У ДОРОЗІ



В АВТОМОБІЛІ

Якщо чоловік сам керує машиною і з ним вирушає дама, він повинен спершу відчинити їй праві передні дверцята, а вже потім сісти на своє місце за кермом.

Жінці, яка зупиняє таксі або сідає в машину, що веде незнайома людина, варто займати праве заднє сидіння (по діагоналі від водія). По-перше, це місце вважають найпочеснішим з точки зору етикету, по-друге, воно найбезпечніше у випадку аварії. Сідати на заднє сидіння в машину до свого знайомого не варто — він може подумати, що жінка не довіряє йому як водію або взагалі його ігнорує.

Коли чоловік і жінка сідають у таксі, чоловік відчиняє праві задні дверцята. Правила хорошого тону рекомендують жінці не ступати в машину спочатку однією, а потім другою ногою. Краще буде, якщо жінка присяде на сидіння, а потім поставить обидві ноги. Чоловіку не слід займати місце попереду, поруч з водієм, оскільки це нечемно по відношенню його супутниці. Найпочесніше місце — на правому задньому сидінні — по праву займає дама. Отже, чоловіку залишається обійти машину і сісти на ліве заднє сидіння. Однак на вулицях з інтенсивним рухом транспорту сідати з лівого боку небезпечно, саме тому ліві задні дверцята таксі, як правило, зачиняють на запобіжний пристрій. Тому ідеально дотриматися усіх вимог етикету можна тільки в місцях, де немає інтенсивного руху: на автостоянці, у дворі, на тихій вуличці, у сільській місцевості. А під час посадки в автомобіль на великій вулиці жінці необхідно посунутися, зайнявши місце за водієм і звільнивши праве заднє сидіння для чоловіка.

Чоловік повинен першим вийти з автомобіля, потім відчинити дверцята жінці і допомогти їй вийти, подавши руку.

У ПОТЯЗІ

Купе залізничного вагона — відносно замкнутий простір, де пасажирам доводиться проводити години, дні, а іноді й тижні (якщо це подорожі через безкраї сибірські простори) пліч-о-пліч з незнайомими людьми. А це — стресовий фактор, велике психологічне навантаження. Тому не можна нехтувати своїм зовнішнім виглядом і манерою поведінки. У тісному просторі дуже легко створити дискомфорт для сусіда.

Насамперед необхідно подбати про одяг і взуття. Навряд чи сусідам по купе буде приємно дивитися на ваш брудний плащ, що висить над їхніми головами. Одяг і взуття повинні бути чистими і практичними. По можливості такими, щоб не доводилося переодягатися кілька разів на добу. Не слід виходити в коридор у піжамах чи спідній білизні.

Звичайно, чистий, випрасуваний костюм швидко набуває жалюгідного вигляду в умовах вітчизняних плацкартних і спільних вагонів. Так що вдягатися, як на весілля, мабуть, не варто. Але навіть якщо ви збираєтесь їхати у переповненому дачниками із сапками і лопатами спільному вагоні, не можна уподібнюватися двірнику Тихонові з роману «Дванадцять стільців» І. Ільфа й Є. Петрова: *«У двірницькій стояв сморід гною від нових валянок Тихона. Старі валянки стояли в кутку і теж не озонували повітря»*.

Зайшовши до свого купе, привітайтеся з пасажирами, які вже сидять там. Якщо там перебувають люди, які їх проводжають, необхідно, залишивши в купе багаж, вийти, щоб не заважати їм прощатися. Те саме варто зробити, якщо сусіди саме розкладають свій громіздкий багаж.

І пасажири, і люди, які їх проводжають, не повинні затримуватися в коридорі чи тамбурі під час стоянки потяга, щоб не заважати іншим людям проходити.

При розміщенні в купе чоловік повинен, не дожидаючись прохання, допомогти жінкам і людям похилого віку розкласти важкі сумки, зняти з верхніх полиць матраци. Молода жінка повинна поступитися своїм нижнім місцем не тільки, якщо її попросить жінка похилого віку, але і якщо з таким проханням звернеться стара або серйозно хвора людина.

Тим, хто займає нижню полицю, під час поїздки слід пам'ятати: нижнє місце лише формально належить власнику

відповідного квитка. Удень цим місцем має право скористатися пасажир з верхньої полиці — хоча б для того, щоби поїсти.

Якщо на нижній полиці сидить кілька пасажирів, серед яких є хвора чи літня людина, то для неї слід звільнити більш зручне місце за столиком біля вікна.

Відділення для багажу під нижніми полицями належить не тільки власникам нижніх місць, але і пасажирам, що займають верхні полиці.

Увечері першими повинні влягтися спати пасажирів з верхніх полиць. Якщо один з пасажирів готується до сну, іншим слід вийти в коридор, щоб дати йому, а особливо їй, переодягтися. Вранці чоловіки також зобов'язані вийти, щоб жінки могли одягтися.

У потязі не бажано їсти продукти, що мають різкий запах. У присутності дітей не слід пити горілку. Своєю їжею не обов'язково ділитися із сусідами по купе, досить запропонувати їм десертні продукти — фрукти, шоколад тощо. Але якщо вся їжа у вас вишукана, дорога, якщо ви намазуєте на хліб червону ікру, а ваш сусід — кабачкову, почастуйте його делікатесом. Якщо ж попутник, бажаючи віддячити, запропонував вам свою просту страву, не відмовляйтеся.

Також у вагоні не можна:

- залишати сміття на столі, на підлозі чи викидати його у вікно;
- палити, довго зачісуватися в купе. Невпинно чхати, якщо ви не надто застуджені і могли б утриматись.



Маленький хлопчик у купе безупинно чхає і витирає ніс рукою. Сусідка не витримує і запитує:

- У тебе випадково немає носовичка?
- Є, — відповів хлопчик, — але, вибачте, я його нікому не позичаю.

- надовго займати туалет;
- нав'язливо втягувати попутників у розмову. Наштовхнувшись на небажання сусіда по купе підтримувати бесіду, не можна ображатися й обурюватися. Звичайно, прикро, що вашим попутником виявився похмурий, неговіркий суб'єкт. Ну, а

- раптом це Менделєєв наших днів, який обмірковує якусь геніальну таблицю? Спробуйте утішитися цим припущенням і дайте мовчуну спокій.
- Щоб позбутися базіки, краще не висловлювати свого небажання спілкуватися, а послатися на необхідність підготуватися до завтрашнього виступу, іспиту тощо, або заглибитися в читання книги. Або чемно вибачитися і вийти в коридор.
- втручатися в розмову сторонніх;
 - висловлювати своє обурення пасажирам, чії діти пхикають чи створюють незручності присутнім (звичайно, якщо батьки не потурають бешкетництву своїх чад);
 - безперервно жалітися на холод чи спеку у вагоні, на хамство провідника, на галасливу компанію в сусідньому купе тощо;
 - випередивши основну масу пасажирів, що заходять в електричку, займати відразу кілька ослонів чи навіть місць для своїх друзів, які «зараз прийдуть».

У ЛІТАКУ

Літак вважають небезпечним видом транспорту. І хоча статистика стверджує, що пасажир автомобіля ризикує набагато більше, ніж пасажир літака, переконання про високий ризик авіаперевезень похитнути неможливо. Тому в літаку одні бояться, а інші почувуються як герої і дають волю цьому почуттю. А якраз цього робити не слід.

Якщо стюардеса попросила пристебнути ремені безпеки, відмовлятися, демонструючи свою сміливість, просто безглуздо. Це не сміливість, а легковажність.

Не кепкуйте з пасажирів, які відчувають страх чи нудоту, не розповідайте сусідам історії про авіакатастрофи.

Відчуваючи захват від польоту, варто утриматися від радісних вигуків і молодецьких пісень. Варто спробувати утриматися і від зляканих зойків під час несподіваних нахилів літака або просіданні в повітряних ямах.

Не слід соромитися користуватися спеціальними пакетами. Використавши за призначенням, їх треба віддавати стюардесі.

Якщо ігнорувати і триматися до останнього, у випадку, коли раптом знудить, з'являться причини соромитися ще більше.

У салоні першого класу, де всі страви, напої, журнали та інші послуги безкоштовні, не рекомендується хватати все підряд і побільше тільки тому, що це «на дурницю». Дріб'язково-жадібного пасажирів сусіди по салону першого класу можуть нагородити такими презирливо-глузливими поглядами, що апетит пропаде.

Виходячи з літака, подякуйте стюардесі за обслуговування.

НА БОРТУ СУДНА

Пасажирів, що займають одну каюту, на початку плавання повинні відрекомендуватися один одному. Це стародавній морський звичай.

Давня традиція також зобов'язує пасажирів першого класу приходити на вечерю в ресторан у костюмах і вечірніх вбраннях.

Важливо пам'ятати, що капітан судна є начальником не для тільки команди, а і для пасажирів. Не можна нехтувати його вимогами, суперечити йому. Навіть якщо ви заробляєте в тисячу разів більше, ніж він, це має значення тільки на суші. А на морі капітан повністю відповідає за безпеку пасажирів. Тому його слово — закон для усіх.

ПОДАРУНКИ

ВИБІР І ВРУЧЕННЯ ПОДАРУНКІВ

Подарунок — це знак уваги, любові, вдячності, вияв дружніх почуттів. Тому подарунки не роблять мало-знайомим людям і без приводу. Вручення подарунка необхідно приурочити до якої-небудь події, пам'ятної дати. Це сімейні свята — день народження, закінчення школи чи вузу; «червоні дні календаря» — Новий рік, 9 Травня, 8 Березня; подарунки вручають, приходячи в гості, насамперед на новосілля, при зустрічі після довгої розлуки. На такі свята краще принести невеликий подарунок, ніж прийти з пустими руками. З іншого боку, маючи бажання, завжди можна знайти привід зробити подарунок.



Зустрічаються два приятелі:

- *Куди це ти зібрався з квітами і шоколадом?*
- *Розумієш, моя дружина з самого ранку надзвичайно добра, ласкава, от я і думаю, що, може, сьогодні день її народження чи річниця нашого весілля... От я про всяк випадок і купив!*

Подарунок — це демонстрація не багатства і щедрості, а розуміння інтересів того, кому його дарують. Тому не варто дарувати гроші — це можуть сприйняти як зневагу до особистості.

Також не слід:

- дарувати надто дорогі речі, тому що це може поставити людину в незручне становище. Виняток становлять подарунки близьким родичам.



- Сподіваюся, що подарунок, який я вам приготував, буде чудово виглядати на вашому пальчику.
- Дякую, але мені якось ніяково приймати такий дорогий подарунок.
- Що ви! Де ви бачили дорогі наперстки?

- дарувати дуже дешеві подарунки, оскільки це вже може виглядати як скнарість і зневага до одержувача.
- дарувати речі, які можна витлумачити як певний «прозорий» натяк, які мають у даному, конкретному випадку подвійне значення; скажімо, подарувати картину «Нерівний шлюб» молодцям;
- дарувати те, що навряд чи може знадобитись, навіть якщо це річ гарна і дорога. Наприклад, не варто дарувати спінінг людині, не знаючи, як вона ставитися до рибальства. Не можна дарувати речі тільки тому, що вони вам самим не потрібні. Не варто дарувати і те, що вам дуже подобається, але до чого інший зовсім байдужий — наприклад, дарувати щеня лише з тієї причини, що у вас у квартирі є собака, папужки в клітці і рибки в акваріумі, і ви не уявляєте, як це люди можуть жити без братів наших менших.



- Маріанно, куди ви несете такий великий торт?
- Хочу подарувати його своїй приятельці.
- У неї день народження?
- Ні, у неї занадто струнка фігура.

- дарувати чоловіку солодощі і квіти, якщо він не святкує ювілей. Предмети туалету дарують тільки близьким родичам;
- дарувати жінкам запальнички, попільниці — будь-які предмети, пов'язані з курінням — незалежно від того, палить вона чи ні;
- дарувати жінкам міцні напої, зокрема міцні десертні вина;

- дарувати жінці до дня народження, 8 Березня каструлю, м'ясорубку — будь-які речі, пов'язані з приготуванням їжі, пранням, прибиранням.



Мати — дочці:

- *Чому ти думаєш, що Тарас збирається з тобою одружитися?*
- *Останнім часом він почав робити мені подарунки, корисні в господарстві.*

- влаштовувати примирення за допомогою подарунка. Спочатку все-таки варто вибачитись, налагодити стосунки, а вже потім закріплювати їх подарунком. Інакше подарунок може стати причиною скандалу;
- вручаючи подарунок, розписувати, яка це дорога і рідкісна річ, яких зусиль довелося докласти, щоб її купити;
- дарувати суто декоративні, непрактичні речі на новосілля чи весілля;
- критикувати вручений вам подарунок, свідомо принижуючи його достоїнства;
- допитуватись, чи сподобався ваш подарунок;
- зривати з подарунка етикетку, на якій зазначено ціну. Багато хто вважає, що залишати цінник непристойно, оскільки це може бути розцінене як натяк: ось як ми розщедрилися заради тебе! І все-таки фахівці з етикету рекомендують залишати етикетку. По-перше, визначити приблизну чи навіть точну ціну речі можна і без етикетки. А по-друге, етикетка — це свідчення того, що річ нова, свого роду елемент упакування. Однак додавати касовий чек не варто.
- надписувати книги. Це виключно право автора, тому напишіть слова привітання на листівці (чи візитці) і вкладіть її в книгу.

Даруйте речі гарно упакованими. Добре було б додати до подарунка листівку з відповідним зображенням: до Нового року — новорічну тощо.

Подарунки близьким родичам можна вибирати і купувати разом з ними.

Добре, якщо подарунок — сюрприз. Однак у такому випадку його треба вибирати з особливою старанністю, враховуючи смак і потреби одержувача. Щоправда, схильності важливі, коли йдеться про святкування дня народження. А от при врученні подарунків, наприклад, на весілля або його річниці дотримуються особливої традиції.

На весілля або новосілля краще дарувати речі, корисні в домашньому господарстві. Кільком знайомим запрошеним на весілля, можна, зібравши гроші, купити що-небудь солідне (телевізор, холодильник тощо).

Щодо річниць весілля, то кожна з перших двадцяти має свою назву, що визначає вибір подарунка. Наприклад,

перша річниця — «паперове» весілля,

друга — «скляне»,

десята — «порцелянове»,

п'ятнадцята — «бронзова»,

двадцята — «кришталева».

Найбільш урочисто відзначають *двадцять п'яту* річницю спільного життя — «срібне» весілля і *п'ятдесяту* — «золоте». Крім того, існують «платинове» і «діамантове» весілля.

«Скляне» весілля означає, що слід дарувати подружжю ви-
роби зі скла, «кришталева» — із кристалу тощо. Сучасні пра-
вила етикету не вимагають обов'язкового дотримання цієї
традиції. Так що золоті сережки до «срібного» весілля не бу-
дуть значним порушенням етикету.



Юнак не знає, що подарувати своїй дівчині на день народження і запитує в матері:

— Мама, якби тобі зараз виповнилося сімнадцять років, що б ти хотіла одержати в подарунок?

— Нічого більше, — зітхаючи, відповідає мати.

— Чого це ти раптом подарував дружині такий дорогий сервіз?

— Це був блискучий план, і він вдався: тепер дружина і близько не підпускає мене до мийки.

Приходячи в гості з подарунком для дітей, спершу запитаєте в батьків, чи схвалюють вони такий подарунок — можливо, він не узгоджується із заведеною вдома системою виховання.

Якщо ви гостюєте за кордоном, то родині, яка надала вам житло і харчування, слід віддячити. Подаруйте корисну в господарстві річ — скатертину, сервіз тощо.

КВІТИ

Квіти — це майже універсальний подарунок. Їх дарують родичам на будь-яке свято, діловим партнерам з нагоди якої-небудь знаменної події, на знак вітання чи вдячності за участь у спільному заході тощо.

Букет квітів може бути як самостійним подарунком, так і доповненням.

В особливо урочистих випадках дарують великі букети чи навіть кошики квітів. Зовсім не обов'язково прагнути принести якомога більший букет. По-перше, квіти, як і будь-який інший подарунок, — не демонстрація щедрості, а лише знак уваги. А по-друге, варто прислухатися до думки японців, які говорять: «Одна квітка краще, ніж сто, передає розкіш квітки».



Продавець квітів — покупцю:

- Нехай квіти говорять за вас: подаруйте їй букет троянд.*
- Дайте мені одну гвоздику. Я буду лаконічний.*

З приводу кількості квітів у букеті існують різні думки. Так, деякі вважають, що кількість квіток, парна чи непарна, не має значення. Українські фахівці з етикету дотримуються традиційного погляду, відповідно до якого вона повинна бути непарною. Винятком є букети на похорон і поминки.

Пакування букета

У Німеччині вважають, що квіти не потрібно упаковувати, а у Франції, навпаки, заведено дарувати їх в обгортці. Оскільки будь-який подарунок краще виглядає у красивій упаковці, штучні квіти обов'язково слід дарувати в обгортці.

Коли йдеться про живі квіти, кожному краще вирішити це питання самому, залежно від обставин. Не варто знімати упаковку, якщо вона гармонує з квітами, складає з ними єдиний ансамбль, стає додатковою і незайвою прикрасою. Трояндам необхідна тверда обгортка — щоб не поколотися об шпичаки, а до польових квіт вона недоречна. За правилами етикету дарувати живі квіти в обгортці потрібно тільки на вокзалі чи в аеропорту, а також передаючи букет з посильним. Якщо квіти вручають через третю особу, то до них слід прикласти записку, листівку або візитну картку.

Вибір квітів

Вибираючи квіти, пам'ятайте, що яскраво-червоні квіти, зокрема, троянди, за традицією є ознакою палкого кохання. Тому дарувати їх людям похилого віку і заміжнім жінкам не варто. Білі квіти — символ чистоти і цнотливості — заведено дарувати нареченим; жовті раніше вважали символом розлуки і зради, але навряд чи варто звертати увагу на це застаріле уявлення зараз: жовтий — життєрадісний колір, і яскраві жовті квіти — чудовий подарунок.

Букет виглядає краще, якщо його складено із квітів одного тону. Зазвичай не поєднують у букеті польові і садові квіти. Жовтий гармонує з фіолетовим, а жовтогарячий із блакитним. Червоні квіти добре поєднуються з зеленню. Непоганими сполученнями кольорів є також: жовтий і червоний, жовтий і синій, фіолетовий і жовтогарячий. Білі квіти можна поєднувати з будь-якими іншими.

Як продовжити життя квітам

Живі квіти — приємний подарунок, але лише в тому випадку, якщо вони не втратили свіжості. Щоб зберегти їх, рекомендується обрізати стебла навскоси. Але ні в якому разі не ножи-

цями чи тупим ножем — це закупорить канали, по яких вода надходить до квітки. У гвоздик, хризантем і деяких інших квітів у кінці стебел роблять вертикальні надрізи глибиною 2-3 см. Кінці стебел бузку і жасмину краще розщеплювати, а жоржин та маків — обпалювати вогнем або ошпарювати окропом, а потім відразу занурювати в холодну воду. Для продовження життя квітам у воду додають цукор (звичайно 20-30 г на літр води, а для гвоздик — 60 г).

Як розмістити букет.

Кілька корисних порад

Квітки в букеті не повинні бути притиснуті одна до одної. Форма вази повинна відповідати формі букета. Розлогий, невисокий букет краще виглядає в низькій та широкій вазі; квіти з довгими, прямими стеблами — у високій та вузькій.

Високі, великі вази ставлять прямо на підлогу. Присадкувату можна поставити на високо розташовану полицю, шафу тощо, але ближче до стелі варто розміщувати такі букети, з яких рослини звисають в різні боки і вниз. Найкраще ставити вази з квітами на спеціальну підставку, тумбочку або стіл. Щоб букет краще виглядав, варто ставити вазу на тлі однотонної поверхні такого кольору, який гармонує з букетом. Ідеальний варіант — біла стіна.

На прийом, що відбувається у ресторані, не варто приносити квіти у дарунок. У цьому випадку винуватець торжества не зможе подбати про його збереження.

Отримавши квіти, не можна відкладати їх убік; слід відразу поставити їх у вазу.

ЯК ПРИЙМАТИ ПОДАРУНКИ

Краще відразу дати собі установку, що подарунки будуть дуже скромними. Нестримний мрійник приречений розчаруватися. Але етикет вимагає не виявляти свого розчарування чи невдоволення.



Маленький хлопчик говорить своїй тітці:

- Широ дякую за подарунок!
- Дрібниці, не варто подяки.
- Я теж так думаю, але мама наказала вам подякувати.

Приймаючи подарунок, потрібно подякувати; при цьому дивляться не на подарунок, а на того, хто його вручив. Відразу після цього необхідно розгорнути подарунок; відкладати його убік, не розглянувши, неввічливо. А знявши обгортку і подивившись, що в ній, ще раз висловіть свою подяку, але без перебільшень.

Надмірний захват, сплескування руками і голосні вигуки «Боже мій, яка краса!», «Фантастика!» у відповідь на не вельми коштовний і цікавий подарунок справляють враження глузування. Але так само неввічливо, приймаючи подарунок, бубоніти під ніс щось незрозуміле. Усі подарунки, і найдорожчі, корисні, і найдешевші або непотрібні, приймайте однаково вдячно. Інакше ви можете кого-небудь образити.

Якщо гість прийшов на свято без подарунка, його потрібно зустрічати так само привітно, як і інших. Це нелегко, але зате як розвиваються акторські здібності!

Якщо кілька людей принесли однакові подарунки, то, перше, не можна показувати свого невдоволення; а по-друге, варто забрати ці дублікати подалі від гостей.

Подарунки краще складати в спеціально відведеному для цього місці — краще на тумбочці чи журнальному столику. Якщо в приміщенні тісно, відразу винесіть подарунки до іншої кімнати.

Якщо вам подарували який-небудь електромеханічний прилад — тостер, мікрохвильову піч, електроміксер, магнітофон тощо, — не намагайтеся одразу перевірити його можливості. Адже не виключено, що в роботі приладу будуть збої. І хоча дарувальник у цьому не винен, він опиниться у скрутному становищі і може стати об'єктом для жартів інших гостей.

Подаровані страви і напої — цукерки, торти, консервовані делікатеси, пляшки шампанського, вина, лікеру, горілки тощо — не виносять, а ставлять на святковий стіл.

Іноді подарунок узяти не можна. Причини бувають різні. Це і надмірно висока вартість подарунка, і його недоречність, нетактовність (коли, наприклад, чоловік дарує малознайомій жінці предмети туалету) або неможливість прийняти подарунок від конкретної людини тому, що це ваш підлеглий або, скажімо, ви з нею посварились.

Якщо висловити свою відмову нерішуче, запинаючись і бентежачись, це буде виглядати, як необґрунтована примха. Відмовлятися слід твердо, рішуче, пам'ятаючи про те, що в незручності ситуації винні не ви, а дарувальник. Але, щоб він не дуже образився, варто обов'язково аргументувати свою відмову. І з подвоєною щирістю подякувати за увагу.

ЕТИКЕТ СЛУЖБОВИХ ВЗАЄМИН

Взаємини колег по роботі, начальника і підлеглого, чиновника і відвідувача передбачають насамперед дотримання основних правил етикету, про які ми вже говорили, і основних норм загальнолюдської етики та моралі.

Але тут є одна особливість, яка полягає у тому, що дотримання основних правил етикету не є самоціллю: головне — ділова доцільність. Інакше кажучи, етикет не повинен заважати роботі, заважати виконанню задач колективу, фірми. Звернімося до книги видатного вітчизняного фахівця з питань етикету В.Н. Шеломенцева «Етикет і культура спілкування»:

«Вихована людина і на службі пропустить жінку вперед, притримає перед нею двері, утримається від уживання брутальних слів і висловів, устане, якщо жінка підійшла до неї і звернулася з якимось питанням. Запропонує їй сісти. Але ці форми ввічливості не повинні заважати головному — роботі.

Чоловік може не відволікатися від справи для того, щоб подати жінці-співробітниці пальто, коли вона йде з установи. Але він не може не допомогти їй одягтися, якщо він опинився поруч у гардеробі. Жінка не повинна ображатися на чоловіка-колегу, якщо його ввічливість буде трохи «скороченою». Якщо звичайно чоловік устає, коли до нього звертається жінка, яка стоїть поруч з ним, то на службі він може цього не робити».

Співробітникам, якщо вони сидять, не потрібно підніматися з місця, відповідаючи на вітання свого начальника.

Одним із правил службового етикету є вимога тримати в чистоті і порядку робоче місце. Чашки з-під кави, бутерброди, капелюхи, поліетиленові пакети і жіночі сумочки, пудрениці і популярні журнали недоречні на столі співробітника солідної фірми чи установи.

Ніяк не суперечить етикету службових взаємин традиція відзначати різні свята, дні народження на роботі. Правда, не рекомендовано примусово збирати гроші на купівлю подарунка товаришеві по службі геть з усіх, якщо не усі хочуть брати участь у святкуванні. Вітають ювіляра і купують подарунки тільки ті, хто цього бажає.

Іменинник, з свого боку, пригощає співробітників тістечками, тортом, цукерками, кавою, коньяком. Багаті і розкішні трапези з безліччю дорогих делікатесів краще не влаштовувати. Це змушує наступного ювіляра запропонувати таке ж дороге частування, щоб не осоромитись. А подібне змагання не усім по кишені, воно може стати причиною заздрощів, хвилювань, образ і розчарувань. Тому краще, коли в колективі заведено відзначати свята з яким-небудь традиційним набором недорогих частувань.

Подаровані вам квіти не варто залишати в офісі — несіть їх додому. А подарунками-ласощами відразу почастийте своїх колег.

Відвідувач зовсім не зобов'язаний стукати в двері офісу чи окремого кабінету офіційної особи. Вхід до офіційного приміщення мусить бути вільним для усіх. Стукіт у двері тільки відволікає від роботи співробітників установи.

Правда, якщо керівник установи (фірми) попередив співробітників, щоб ніхто не заходив до нього без стукоту, або якщо на дверях висить табличка з таким попередженням, то, звичайно, краще постукати.

Є ще одна обставина. Відвідувач, що прийшов на прийом до керівника, відповідальної особи, залежить від них. Чиновник, бюрократ — це, за визначенням, людина, наділена владою (від «*бюро*» (фр.) — бюро, канцелярія і «*кратос*» (гр.) — влада, панування). А володіння владою часто робить гордовитим і дріб'язково-причепливим навіть дуже виховану людину. Одна з найхарактерніших рис чиновника — прагнення довести усім виняткову значущість своєї роботи, своєї посади і своєї персони на цій посаді. Результатом цього прагнення і є відмови, зневажливе ставлення бюрократа до відвідувача і таке інше. Тому люди болісно-самолюбні, котрих так багато в чиновницьких кріслах, можуть із невдоволенням сприйняти появу відвідувача, який не постукався у двері їхнього кабінету.

ЕЛЕМЕНТАРНІ ВИМОГИ ДО ОДЯГУ

І жінкам, і чоловікам варто пам'ятати, що навіть у себе вдома не можна носити брудний, рваний одяг, який, до того ж, розтягся чи вицвів, стоптане взуття.



Скнара Джон проходив в одному і тому ж капелюсі п'ятнадцять років і, нарешті, наважився придбати новий.

З важким серцем він зайшов у єдину в місті крамницю, де продавали головні убори, і сказав:

— Ну от, я знову до вас.

Друзі умовляють свого приятеля-скнару одягтися пристойніше, як того вимагає його становище в суспільстві.

— Як ти опустився, — дорікають йому. — Згадай свого батька. Він завжди так добре виглядав! Новий модний костюм, зшитий по фігурі в гарного кравця, із чудової тканини...

— Ну от! — триумфально вигукнув скнара. — На мені ж батьків костюм!

Домашній костюм повинен бути таким, щоб не було нестерпно соромно перед випадковим гостем. От що писав з цього приводу І.А. Гончаров: «Чому приїзд гостя спричиняє завжди метушливість і зникаючість удома в деяких з цих панів? Чому господар, побачивши сторонню людину, ледь глянувши на неї, не сказавши їй ні слова, не простягнувши руки,

тікає від неї, як від ворога, перекидаючи столи, стільці, підноси та інше? Чому дружина і діти його кидаються врозтіч, як миші по норах? І чому, нарешті, ти чекаєш потім годину чи дві на появу приємного сімейства? А тому, що цей чудовий пан частенько походить вдома у брудному чи рваному халаті, часто без жилета, без краватки, з картою паперовою хусткою в руках, у яких-небудь валяних, домашньої роботи чоботях; тому, що в дружини його волосся брудко висить на скронях чи на спині, шия гола, а капот розстібнутий на грудях.

І скільки таких людей, у яких правило — гарне одягтися тільки в гості, так й то в неділю, а в будень та вдома вони вважають, що мають право ходити так, у чому-небудь, надягти стареньке, брудненьке, щоб не шкода було тягати».

Піжаму і домашній халат варто одягати тільки вранці, йдучи у ванну, і ввечері перед сном.

Найголовніше в одязі — охайність. Потертий одяг може свідчити про бідність, а не про зневажливе ставлення до своєї зовнішності. А от брудний — це вже ознака неповаги і до себе, і до людей навколо.

Взуття необхідно чистити щодня. Неприпустимо носити розтоптані туфлі, взуття зі збитими підборами.

Але не слід впадати в крайнощі, роблячи культ з модного одягу. Гарний смак неможливий без почуття міри.

«...Піклування про красу одягу — велика дурість, — писав лорд Честерфілд у «Листах до сина», — і, разом з тим, не менша дурість не вміти одягтися так, як личить твоєму званню і способу життя... Чепурин хизується своїм вбранням, а людина розсудлива потихеньку підсміюється над своїм одягом і, разом з тим, знає, що не повинна ним нехтувати».



— Джекові не подобається моя сукня і я не знаю, що робити: замінити Джека чи сукню.

Дружина запитує чоловіка:

- Яку сукню мені сьогодні одягти, червону чи зелену?
- Яку хочеш.
- Я хочу знати твою думку.
- Зелену.

- Але моя зелена сукня не дуже тепла, а сьогодні холодно.
- Тоді надягай червону.
- Я не дуже добре почуваюся, і вона буде підкреслювати мою блідість.
- Роби, що хочеш!
- Я так і думала, тебе ніколи не цікавить, як я вдягаюся.

Одяг не повинен заважати рухам. У новому костюмі краще спершу походити вдома, щоб звикнути до нього.

Сідаючи, чоловік повинен слідкувати, щоб між шкарпеткою і краєм штанів не виднілася гола нога; жінці не слід піднімати сукню чи пальто.

Перед тим, як вийти з приміщення, не забувайте глянути на свій костюм у дзеркало. Те ж саме робить у передпокої перед тим, як увійти до вітальні.



Продавець — відвідувачу магазину:

- Можу я вам чим-небудь допомогти, сер?
- Я хотів би купити дзеркало.
- Яке саме?
- Яке-небудь довге, бо те що у мене вдома, я бачу себе тільки до пояса і вже тричі приходив на роботу в тапцях.



ОСНОВИ
ділового
етикету
та протоколу

ОФІЦІЙНІ ТА ПРОТОКОЛЬНІ ФОРМИ РЕКОМЕНДУВАННЯ

ЗВИЧАЙНЕ ОФІЦІЙНЕ РЕКОМЕНДУВАННЯ

Під час звичайного офіційного знайомства говорять: *«Пані Іванова, дозвольте відрекомендувати вам пана Петренка».*

Під час офіційного рекомендування, називаючи повне ім'я та прізвище, не слід забувати й звання, якщо воно є, наприклад: *«Професор Джон Сміт», «Полковник Іванов», «Доктор Вільям Джонсон».*

Якщо вам необхідно офіційно відрекомендувати незнайомого чоловіка вашій дружині, то слід сказати: *«Пане Іванов, я хотів би відрекомендувати вас моїй дружині»;* чи: *«Пане Іванов, дозвольте відрекомендувати вас моїй дружині».*

РЕКОМЕНДУВАННЯ НА ОФІЦІЙНОМУ ПРИЙОМІ

На великому офіційному прийомі, який влаштовано на честь високопоставленої особи, господиня повинна зустрічати гостей, стоячи поруч із почесним гостем. Рекомендуючи прибулого, господиня говорить: *«Пане Джонсон, це голова нашого відділу реклами пан Іванов».*

Якщо ви прибули після цієї процедури, слід відрекомендуватися самому. На багатолюдних прийомах гості відрекомендовуються самі.

РЕКОМЕНДУВАННЯ ПІД ЧАС ЗУСТРІЧІ ДЕЛЕГАЦІЙ

Під час першої зустрічі двох делегацій першим повинен відрекондуватися голова делегації-господині. Потім він мусить відрекондувати свою дружину, яка приїхала зустріти дружину гостя.

Після цього відрекондується і рекомендує свою дружину голова делегації-гості.

Після цього голова делегації-господині повинен відрекондувати усіх членів своєї делегації, відповідно до їхніх рангів від вищого до нижчого. Тобто спочатку потрібно відрекондувати жінок, які займають важливі посади, потім — жінок більш низького рангу; потім, у такому ж порядку, — чоловіків.

Після цього так само рекомендує своїх співробітників голова делегації-гості.

РЕКОМЕНДУВАННЯ ІНОЗЕМНОМУ ПОСЛУ

Іноземному послу чоловіка рекомендують так: *«Ваше превосходительство (ясновельможний пане), дозвольте мені відрекондувати вам пана Іванова»*. У свою чергу, посла рекомендують жінці, незалежно від її посади: *«Ваше превосходительство (ясновельможний пане), дозвольте мені відрекондувати вас пані Івановій»*.

РЕКОМЕНДУВАННЯ ГОЛОВІ ДЕРЖАВИ І МОНАРХОВІ

Рекомендуючи чоловіка або жінку голові держави, слід сказати: *«Пане Президент, я маю честь відрекондувати вам пана (пані) Петренка (о)»*. Після цього дають додаткові пояснення. І чоловік, і жінка, відрекондовані президенту, повинні вклонитися.

Фраза, яку вимовляють під час рекомендування монархові, набагато простіша: «Пан (пані) Петренко». Відрекомендована жінка робить реверанс — традиційний елемент придворного етикету. Якщо вона не хоче або не може виконати його, вона не повинна просити, щоб її відрекомендували монархові.

Під час офіційного візиту королеви Великобританії Єлизавети II до Австралії в 1992 році дружина австралійського прем'єр-міністра не зробила реверанс. Це, разом із деякими іншими порушеннями етикету, викликало бурхливу реакцію британської преси, що побачила в такій зневазі до вимог протоколу виклик, зроблений Австралією (членом співдружності, головою якої вважають британську королеву) Великобританії.

ПРОЩАННЯ З ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ

Представники великих фірм і громадських організацій, зустрівши в аеропорту чи на вокзалі делегацію з іншої країни або міста, звичайно відвозять її членів у готель, де для прибулих замовлено номери. У цьому випадку не заведено залишати гостей біля входу в готель — адже в них можуть виникнути проблеми з оформленням документів. Проводжати гостей до дверей їхніх кімнат також не варто, тому що це зобов'язує виховану людину запросити вас на чашечку кави тоді, коли вона стомилася після подорожі і не встигла розташуватися в номері. Тому краще попрощатися з гістьми у вестибулі готелю, домовившись з ними про візит увічливості.

Якщо ви познайомилися з кимось під час відвідування іншого міста чи країни, правила хорошого тону рекомендують попрощатися з цією людиною перед від'їздом. Це можна зробити по телефону, а якщо ви забули і схопилися тільки у вагоні потяга або в автомобілі, попрощайтеся, пославши поштову листівку; тільки відправляти її потрібно з території цієї ж країни. Якщо спілкування з кимось було інтенсивним і, до того ж, плідним, слід попрощатися, влаштувавши в останній день перебування вечерю для ваших партнерів.

ПРОТОКОЛЬНІ ВИМОГИ ДО УЧАСНИКІВ ОФІЦІЙНИХ ПРОЦЕСІЙ І ЦЕРЕМОНІЙ

У міжнародній протокольній практиці місця учасників різноманітних церемоній і процесій суворо регламентовані.

Якщо під час церемоній передбачено, що офіційні особи повинні пройти певну відстань до призначеного місця, то цей шлях слід залишити вільним. Якщо присутні стоять у шеренгу, сидять або йдуть, найбільш почесним місцем є крайнє праве або центральне, залежно від обставин. У таких випадках, якщо кількість осіб, які стоять у першому ряді процесії, непарна, найбільш почесним є місце в центрі. Пріоритет у цьому випадку такий: 4-2-1-3-5 (якщо в ряді п'ять осіб), 2-1-3 (якщо в ряді троє). Якщо ж двоє, то найбільш почесне місце — праворуч: 2-1, якщо четверо — 4-2-1-3.

У міжнародній протокольній практиці також використовують такий порядок: найпочесніша особа очолює процесію, а інші йдуть слідом за півтора-два кроки.

Коли процесія прямує до трибуни, порядок розташування повинен бути таким, щоб по закінченню руху учасники процесії могли без перегрупування опинитися на трибуні на відведених для них місцях.

Піднімаючись сходами або входячи до кімнати, особа, яка має право старшинства, йде на крок попереду того, хто перебуває ліворуч.

Якщо в церемонії, що відбувається під відкритим небом, бере участь високопоставлена особа, то інші учасники повинні знати свої місця заздалегідь, до її прибуття. Дружини запрошених зазвичай займають місця поруч із своїми чоловіками. У деяких країнах, відповідно до місцевих традицій, жінок розміщують на окремій трибуні, що стоїть неподалік.

РОЗМІЩЕННЯ У АВТОМОБІЛЯХ ЗГІДНО З ПРОТОКОЛОМ

Зустріч двох делегацій неминуче пов'язана з розміщенням в автомашинах, і знати правила розміщення, прийняті у міжнародній протокольній практиці, слід кожному членові делегації. Їх зобов'язаний знати і водій, і перекладач, і голова делегації, і його дружина.

Насамперед, машину слід подавати так, щоб праві дверцята були звернені до тротуару. Першим і сідає, і виходить той пасажир, що займає найпочесніше місце. Якщо умови не дозволяють водію подати машину правою стороною до тротуару, то пасажир, який займає найпочесніше місце, сідає через ліві дверцята, і так само роблять інші.

У звичайному автомобілі порядок розміщення за старшинством такий, як показано на мал. 1.

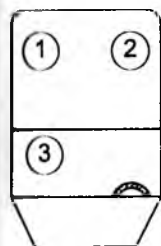
Якщо гість прибув із дружиною (а в цьому випадку голову делегації-господині також повинна супроводжувати дружина), то розміщенню в автомашинах відповідає мал. 2.

Якщо делегація-господиня має у своєму розпорядженні багатомісні автомашини, то місця в них займають у такий спосіб (мал. 3).

Якщо в автомашину повинен сісти ще один пасажир, йому слід зайняти місце між двома почесними пасажирами (мал. 4).

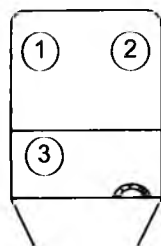
У багатомісній машині з відкидними сидіннями розсадження виглядає так, як показано на мал. 5.

Зазвичай, якщо на які-небудь церемонії вирушають на автомашинах, то пасажирів займають тільки задні сидіння. Якщо ж у машину сідає ще один пасажир, то він повинен зайняти або відкидне сидіння, або місце між двома почесними пасажирами, щоб не заважати їм під час руху та виходу з машини (мал. 6).

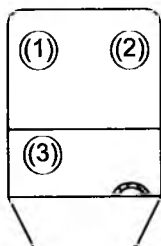


Мал. 1. Порядок розміщення у звичайному автомобілі.

- 1 — найпочесний пасажир (гість, глава прибулої делегації);
- 2 — слідуючий за старшинством пасажир (глава зустрічаючої делегації);
- 3 — перекладач.



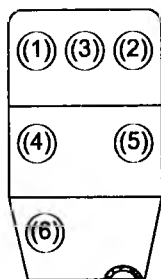
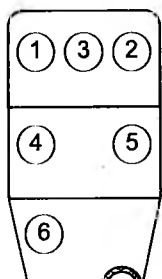
а)



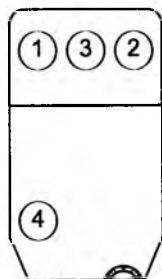
б)

Мал. 2. Порядок розміщення, якщо гість прибув із дружиною.

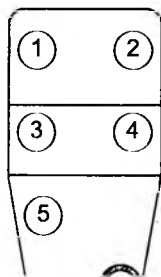
- а) 1 — глава прибулої делегації;
- 2 — глава зустрічаючої делегації;
- 3 — перекладач;
- б) (1) — дружина глави прибулої делегації;
- (2) — дружина глави зустрічаючої делегації;
- (3) — перекладач.



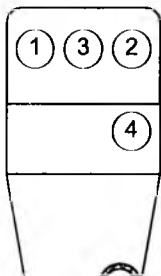
Мал. 3. Порядок розміщення в багатомісній машині.



Мал. 4. Порядок розміщення, якщо в автомашину повинен сісти ще один пасажир.



Мал. 5. Порядок розміщення у багатомісній машині з відкидними сидіннями.



Мал. 6. Порядок розміщення, якщо в автомашину повинен сісти ще один пасажир.

Якщо їхати доводиться на таксі, не можна пропонувати почесному гостю сісти попереду, поруч із водієм. Це порушення правил протоколу. Однак, якщо використовують особистий автомобіль і керувати ним буде один із членів делегації-господині, найпочесніше місце для гостей — поруч із водієм.

Запрошуючи почесних гостей сісти в машину, перед ними відчиняють дверцята, а коли гості сіли, зачиняють дверцята за ними. Залежно від розміщення це може зробити водій, перекладач або хтось із супровідних осіб.

ПОДАРУНКИ ПРИ ДІЛОВИХ ВЗАЄМИНАХ

Подарунки поділяють на дві категорії: *сувенірні* (блокноти, брелоки, недорогі книги, ручки, запальнички, усілякі дрібнички) і *коштовні* (рідкісні книги і дорогі подарункові видання, ручки високого класу (доларів так за дев'ятсот), вази, сервізи, картини, скульптури тощо).

Сувеніри дарують людям малознайомим, які зробили незначні послуги, а також близьким знайомим з будь-якого дріб'язкового приводу. Іноземцям варто дарувати тільки ті сувеніри, що відображають колорит вашої країни. Сувеніри не повинні бути невиразними.

Не слід дарувати коштовні речі посадовим особам, від яких ви хоч як-небудь залежите — це ставить у незручне становище цю особу і може виглядати як хабар. В Ізраїлі, наприклад, посадові особи не мають права приймати подарунки, вартість яких перевищує встановлений максимум; а в багатьох країнах існує правило, згідно з яким державний службовець передає всі подарунки, вартість яких перевищує визначену суму, державі.

Підлеглому незручно робити подарунок своєму начальникові. Але що робити, якщо начальник — непогана людина, а тут ще і наближається свято — ювілей, день народження дитини або щось інше? У таких випадках краще робити подарунки від усього колективу співробітників (відділу або всієї організації), щоб ніхто не виглядав підлабузником.

Коштовні подарунки, які роблять у процесі ділових контактів, поділяються на два види: *подарунок фірмі* та *подарунок голові фірми*.

Подарунок фірмі

Фірмі дарують що-небудь з офісного устаткування або предмети колективного користування для співробітників: кавовий або чайний сервіз, картину тощо. Подарунок фірмі зазвичай вручають урочисто, у присутності більшості працівників даних організації чи підприємства.

Подарунок голові фірми

Подарунок голові фірми повинен відповідати його особистим смакам та інтересам. Тому необхідно заздалегідь з'ясувати його хобі і подарувати щось рідкісне. Наприклад, якщо голова іноземної фірми колекціонує порцеляну, то кращим подарунком йому буде першокласний порцеляновий виріб вашої країни.

Подарунок голові фірми вручають у напівофіційних умовах, «потай» від рядових працівників. Але робити з цього таємницю також не слід.

Рекламний подарунок

Голові фірми або іншому представнику ділових кіл можна зробити так званий рекламний подарунок. Це виріб, продажем якого ви займаєтеся, а вручають його людині, яка може сприяти розповсюдженню вашого товару. Ця людина — голова фірми, начальник відділу, рядовий співробітник, родич високопоставлених осіб, експерт і таке інше, — отримує, таким чином, можливість як слід вивчити позитивні якості даного виробу.

Обмін подарунками між представниками делегацій

У ділових контактах між двома делегаціями існує таке правило: делегація-гостя вручає подарунки делегації-господині після приїзду, а перед від'їздом подарунки робить делегація-господиня.

Голові іноземної делегації, що від'їжджає, краще дарувати щось, пов'язане з національними особливостями країни перебування, наприклад, цінний виріб народного промислу. Перекладачам дарують книги, художні альбоми; перекладачам-жінкам — цукерки, квіти.

ЕТИКЕТ КЕРІВНИКА

Заходячи до офісу, установи, аудиторії, керівник повинен привітати присутніх, у першу чергу, жінок і співробітників, старших за віком.

ПРИЙОМ ВІДВІДУВАЧІВ

Приймаючи відвідувача, керівник не зобов'язаний вставати. Досить жестом запросити відвідувача сісти. Однак приймаючи жінку або літню людину, вихований, інтелігентний чиновник повинен вийти з-за столу і проводити відвідувача до стільця чи крісла.

Керівник, який приймає відвідувачів, може варіювати свою поведінку, місцезнаходження в кабінеті залежно від рангу відвідувача та мети візиту.

Ось кілька таких варіантів.

Офіційна форма спілкування

Господар кабінету, сидячи за робочим столом, відповідає на привітання відвідувача і запрошує його сісти перед своїм столом. Час прийому, характер спілкування і його підсумки визначає господар кабінету.

Неофіційна форма спілкування

Характеризується рівністю прав на порядок обміну інформацією. У цьому випадку час зустрічі залежить від взаємної домовленості обох сторін. Коли відвідувач заходить, господар

кабінету відповідає на його вітання, виходить із-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає навпроти.

Дружня форма спілкування

Характеризується повною відвертістю, готовністю до спілкування. Господар кабінету зустрічає відвідувача, стоячи в центрі приміщення, а після обміну вітаннями запрошує його сісти в крісло за журнальним столиком.

Більшість керівників серйозно зацікавлені у тому, щоб зменшити кількість часу, що витрачається на прийом відвідувачів. Час — це гроші, але існують такі люди, які можуть просто так, від нічого робити, від нестримного бажання поспілкуватися і привернути увагу до власної персони, заходити до кабінету чиновника і забирати в нього час пустими балачками. Такі «пожирачі» робочого часу — це лихо для керівників.

Для керівників, які цінують свій час, розроблено чимало методів, за допомогою яких можна зменшити наплив відвідувачів. Ось деякі з них.

- Доручіть своєму секретарю завчасно узгоджувати і дотримуватись термінів і дат.
- Приходьте самі в приміщення, де працюють ваші підлегли, щоб дати їм можливість поставити вам питання. Набагато простіше самому попрощатися і піти, аніж намагатися люб'язно випроводити співрозмовника зі свого кабінету.
- Установіть визначені години прийому для своїх співробітників (наприклад, «Петренко — з 14 до 15 години»).
- Письмовий стіл у кабінеті поставте так, щоб його не було видно з дверей, це допоможе вам уникнути потенційних відвідувачів.
- І, нарешті, головне: покінчіть із міфом «відчинених дверей»! Тримайте двері у свій кабінет відкритими тільки тоді, коли ви готові приймати відвідувачів, зачиняйте двері, якщо хочете, щоб вам не заважали!

Існують також перевірені способи скорочення часу, що витрачається на прийом одного відвідувача, причому — без збитків для інтересів фірми і свого авторитету, і одночасно —

інтересів відвідувача. Головне — якнайшвидше усвідомити суть питання (пропозиції, прохання тощо). Для цього можуть бути корисними рекомендації відомого психолога Н.М. Власової. Наведемо деякі з них.

- Уважно слухайте відвідувача. Використовуйте для цього позу, контакт очима, міміку, дистанцію, розташування по діагоналі або поруч, але не прямо навпроти. обов'язково слід емоційно підтримувати відвідувача, коли він викладає свою проблему (кивати, підтакувати, час від часу доброзичливо говорити: «Я вас слухаю», «Продовжуйте»). Побільше уточнюйте, запитуйте: «Якщо я вас правильно зрозумів, то...», «Ви маєте на увазі...», «Тобто, ви вважаєте...» і таке інше.
- З'ясуйте фактори, від яких залежить прийняття рішення і розробіть варіант вирішення. Варіант вирішення та його деталі краще підшукувати разом із відвідувачем. Для керівника це і легше, і швидше, до того ж, відвідувач може відкидати запропоновані варіанти, нав'язані ззовні, вигадані кимось іншим. Після того як відвідувач викладе суть проблеми, обов'язково поцікавтеся, як він уявляє собі її вирішення. Якщо відвідувач налаштований агресивно або напружений, спробуйте змінити його негативні емоції на позитивні. Цього можна домогтися, виявляючи терпіння, повагу, доброзичливість, визнання. Не варто заспокоювати схвильованого відвідувача, повторюючи: «Прошу вас, не хвилюйтеся», «Заспокойтеся». Наполегливі спроби заспокоїти можуть підсилити напруженість. Для зняття психологічної напруженості і стану підвищеної тривожності набагато ефективніше виявити щирі повагу, звернутися за порадою чи з проханням, зробити завуальований комплімент, підкреслити якінебудь позитивні риси або заслуги відвідувача. У цій ситуації також варто сказати: «Що б ви зробили на моєму місці, підкажіть». Спробуйте запропонувати відвідувачу викласти його прохання з іншої позиції.

Прийом своїх співробітників, на відміну від сторонніх, упорядкувати не складно. Для цього керівник може, наприклад, встановити конкретні години прийому для кожного співробітника. У ці години можна обговорити з ним усі справи, що накопичилися за певний період.

Час, що ви витрачаєте на прийом співробітників, також доцільно скоротити, регулярно проводячи наради, на яких вирішуватимуться робочі та управлінські проблеми.

Якщо відвідувач, який прийшов на прийом, не йде з кабінету, а завантажений роботою керівник поспішає, можна скористатися одним з поданих методів.

- Зробіть підсумкове зауваження.
- Закінчіть ділову частину розмови, перейшовши до пустих балачок.
- Подивіться на наручний годинник або зробіть так, щоб пролунав запрограмований сигнал.
- Покажіть, що вам нудно.
- Устаньте.
- Проведіть свого відвідувача до дверей.
- Почніть читати свої папери тоді, коли відвідувач ще говорить.
- Домовтеся зі своїм секретарем про те, щоб він перервав розмову і нагадав про наступну зустріч.
- Під час дискусії говоріть трохи енергійніше і швидше.
- Повідомте свого відвідувача до розмови і нагадайте перед її завершенням, що на вас чекають інші відвідувачі і ваш час обмежений.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ НАРАДИ

Запрошувати співробітників на важливу нараду бажано, розсилаючи письмові запрошення. Просте сповіщення через секретаря по телефону припустимо лише для дуже коротких, суто формальних зборів. Письмове запрошення допомагає зробити нараду максимально результативною: воно дає можливість заздалегідь випрацювати позиції з даної проблеми, продумати аргументи на захист своєї думки.

У письмовому запрошенні вказують тривалість заходу (це дозволяє запрошеним скоординувати свій розклад) і склад учасників (це дає можливість заздалегідь підготуватися до дискусії з тим чи іншим опонентом).

Таким чином, письмові запрошення забезпечують більш продумане, всебічне і ґрунтовне обговорення поставлених питань, роблять дискусію більш жвавою. А це — запорука правильності прийнятого рішення, адже в суперечці народжується істина.

Але ділова суперечка не повинна перерости в бурхливу сучку. *«Там, де киплять пристрасті, істина випаровується».* Щоб гостре, але конструктивне обговорення не перетворилося на неконструктивний міжособистісний конфлікт у стилі: *«А ти хто такий?!»*, варто подбати про порядок розміщення учасників. Керівникові не слід дозволяти учасникам наради сидіти, як їм заманеться.

Якщо кількість учасників перевищує 6 чоловік, то порядок розміщення встановлюють за допомогою спеціальних карток.

Щоб уникнути конфліктів, варто дотримуватися деяких правил.

- Не повинні сидіти навпроти суперники, конкуренти, представники ворогуючих угруповань. Людей, які не миряться, варто розмістити якнайдалі одне від одного.
- Скупченість — одна з важливих причин виникнення конфліктів. Тому учасникам наради не варто сидіти пліч-о-пліч; стіл повинен бути великим, приміщення — просторим.
- Керівникові краще сидіти в центрі і мати можливість дивитися у вічі якщо не всім, то хоча б більшості учасників. Сидячи на кінці довгого вузького столу, керівник не зможе контролювати тих, хто сидить на протилежному кінці.

Розпочинати нараду слід точно в призначений час, не чекаючи тих, хто спізнюється. Почати краще з приємної інформації, позитивної оцінки, щоб створити сприятливий емоційний тон.

Під час наради керівникові необхідно:

- від самого початку оголосити, що дана проблема, без сумніву, може бути вирішена у відведений час і силами присутніх;
- дати висловитися всім учасникам шляхом поіменного виклику;
- припиняти відхилення від теми, «ліричні відступи», екскурси в історію;

- якщо необхідно, уточнювати позицію доповідача, щоб уникнути можливих непорозумінь;
- брати до уваги тільки погляди й рішення, підкріплені фактами. Недостатньо аргументовані рішення слід відхиляти;
- частіше підбивати поточні підсумки. Це підбадьорить учасників, продемонструє їм, що вони просунулися до визначеної мети і вже близькі до вирішення проблеми;
- якщо можливо, приховувати до останнього свою особисту думку;
- вчасно вживати заходів для зняття емоційного напруження, яке загрожує вибухом емоцій. Для цього потрібно мати наготові кілька дотепних жартів;
- толерантно ставитися до критики на свою адресу;
- припиняти нищівну критику на адресу будь-кого зі співробітників. Навіть якщо людина серйозно помиляється, не лишити каменя на камені від її аргументів небезпечно — вона може розлютитися, стати в опозицію, різко знизити трудову активність. Навіть у помилковій теорії завжди є зерно істини. Керівникові слід, призупинивши потік критики одного зі співробітників на адресу іншого, звернути увагу присутніх на раціональні зерна в позиції критикованого і закликати до знайдення спільного підходу.

Критика необхідна й корисна, коли є явні недогляди, зловживання, серйозні помилки. Критикувати буває корисно і з профілактичною метою — коли невдач і провалів ще немає, але в роботі проглядають небезпечні тенденції. Головна мета критики — знайдення оптимального рішення, а не пошук ворога у власному колективі.

Не можна критикувати особистість винного — тільки його конкретні помилки, конкретні недоліки діяльності. Більше того, критик обов'язково повинен висловити впевненість у тому, що колега, який дав маху, виправить помилку. Критикувати можна тільки кваліфіковано, аргументовано, пояснюючи, як можна уникнути повторення подібних помилок.

Підводячи підсумки наради і формулюючи рішення, керівник повинен із вдячністю згадати про аргументи групи, що прогнала, чи співробітника, відзначивши, що вони допомогли знайти правильне рішення.



ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

ОДЯГ

Стародавнє прислів'я говорить: *«По одезі вітають, по мудрості пригощають»*. Люди, які пишаються своїми знаннями й уміннями і, разом з тим, погано виглядають, люблять згадувати це прислів'я. Багатьом здається, що зовнішній вигляд — ніщо у порівнянні з внутрішніми якостями людини. Але манера одягатися значною мірою залежить саме від індивідуальних психологічних особливостей. І психолог може багато чого сказати про людину за її зовнішнім виглядом.

Як свідчать психологічні дослідження, у 85 випадках з 100 люди після першого знайомства створюють для себе образ людини на основі її зовнішнього вигляду; перша хвилина зустрічі є вирішальною у створенні соціального і психологічного портрета, вона визначає характер подальших взаємин. Змінити перше враження згодом важко. Отже, навіть найрозумнішій, найдобрішій, товариській і доброзичливій людині, унікальному фахівцю, врешті, навіть генію, необхідно бути уважним до свого вигляду, якщо він хоче налагодити гарні стосунки з людьми довкола.

В усі часи одяг вказував на приналежність до тієї чи іншої соціальної групи, касты, конфесії або професії. Часто форму одягу визначали накази монархів, і за порушення цих наказів винуватців притягали до суду.

Наприклад, у 1615 році у Чехії сейм оголосив парчевий плащ, що вийшов до того часу з моди, офіційним вбранням, без якого було заборонено з'являтися в Празькому Граді. Тих, хто приходив без плаща, затримували у воротах Граду для стягнення грошового штрафу.

А в Російській імперії в 1742 році вийшов наказ, за яким носити мереживо і шовк можна було винятково «особам перших

п'яти класів», тобто високопоставленим чиновникам, вищим офіцерам. Особам, які не мали рангу, було заборонено носити одяг з оксамиту.

І в наш час носіння, наприклад, військової форми особами, що не мають на це права, є карним злочином. Привілей (офіцерів, моряків, льотчиків і т.д.) носити форму є не останньою причиною, з якої підлітки прагнуть вступити у військове училище, «мореходку» і таке інше, пов'язати свою долю з цими професіями. Але загалом вимоги до одягу зараз зовсім не такі категоричні, як колись. Однак і тепер у розвинутих демократичних країнах підприємці надають великого значення зовнішньому вигляду своїх співробітників і ділових партнерів. А за спостереженнями російських психологів, вузівські викладачі на іспитах схильні завищувати оцінки тим студентам і студенткам, що особливо строго одягнені і ретельно зачесані.

Колись мода висувала дуже суворі вимоги, майже не залишаючи місця для вияву індивідуальності людини. Зараз вона демократична — кожен може обрати для себе той чи інший стиль, може створити і свій власний. Але свобода вибору робить людину набагато більш відповідальною за свій зовнішній вигляд, аніж колись. Безліч предметів одягу, аксесуарів, що створили різні народи й епохи, що виготовляють кутюр'є, будинки моди, фірми, дозволяють людині максимально виявляти свій смак, почуття прекрасного, а також підкреслювати достоїнства і приховувати вади своєї фігури.

Колись, наприклад, мода на криноліни — широкі пишні жіночі спідниці з цупкої тканини або підтримувані китовим вушом, дерев'яним чи дротовим каркасом, бамбуковими кільцями тощо — однаково ховала від чоловічих поглядів і чарівні та стрункі, і далекі від досконалості ніжки. У наш час кожна жінка може сама вирішити, якої довжини і фасону спідницю їй носити.

Але деякі ситуації сучасного життя вимагають суворо визначеної форми одягу. Це, насамперед, — протокольні заходи. Протокол не дозволяє жінці з'являтися на прийомі в монарха в міні-спідниці. Відомим винятком із цього правила стало вручення ордена Британської імперії за заслуги в британському експорті автору міні-спідниці американці Мері Куант у 1966 році. На церемонії в Букінгемському палаці створювачка міні-спідниці була саме в цьому, зовсім не сумісному з придворним етикетом убранні — винятковий привілей.

Громадян і громадянок, що прийшли на аудієнцію до посла іншої країни або до міністра у рваних джинсах, шортах і зухвалих міні-спідницях, секретар, скоріш за все, просто не допустить до високопоставленої особи. Такі випадки — не дивина. Навіть у пристойний ресторан не пускають чоловіків у шортах, без піджака і краватки.



Турист випадково опинився у пустелі і кілька днів блукав по пісках. Нарешті, він побачив подорожнього, який наближався до нього.

— Води! Води! — прохрипів нещасний турист.

— На жаль, сер, я продаю тільки краватки, — холодно відповів подорожній і пішов геть.

Нещасний турист поплився далі і раптом побачив невеликий оазис з ресторанчиком. З останніх сил він уповз у ресторан і прошепотів:

— Води... Води...

— На жаль, сер, — відповів офіціант, — ми не обслуговуємо відвідувачів без краваток!

Найбільш строго необхідно вдягатися, йдучи на офіційні прийоми, концерти класичної музики, спектаклі в солідних театрах. У цих випадках чоловіки одягають строгий (краще чорний) костюм і світлу однотонну сорочку, а жінки — строгі, без зухвалих деталей, не надто барвисті сукні.

Максимально строгим та ошатним повинен бути одяг для відвідування прем'єр і бенефісів, а також будь-яких інших заходів, що мають одночасно святковий і офіційний характер.

ФРАК І СМОКІНГ

Для офіційних відвідувань традиційно використовують фрак і смокінг.

Фрак — це чоловічий костюм, на зразок сюртука з вирізаними спереду лапами і довгими вузькими фалдами ззаду.

Смокінг — піджак з чорного сукна, відкритий на грудях, з довгими, обшитими шовком закатами. Смокінг буває однорортний і дворортний.

Фрак і смокінг — особливі вбрання. Їх носіння — данина стародавній традиції і тому є суворо регламентованим.

Фрак надягають у винятково урочистих випадках — на офіційні прийоми, парадні обіди, на бал, урочисте рекомендування. Тому ходити по вулицях у фраку, не прикритому плащем чи пальтом, не можна. Це начебто принижує честь фрака, робить його звичайним одягом. Беручи це до уваги, правила етикету забороняють з'являтися у фраку на вулиці. І добре, що забороняють. А то спробуйте-но порушити це правило! Населення однієї шостої частини суші, що колись називалася СРСР, настільки відвикло бачити представників вищого світу, що людина у фраку асоціюється або з карикатурним буржуєм, або з цирковим клоуном. І носія цього рідкісного вбрання будуть супроводжувати тільки здивовані погляди. Утім, у будь-якій країні світу людина у фраку на вулиці викликає подив або посмішку.

У дипломатичному світі заведено одягати фрак тільки на вечірні аудієнції.

Обов'язкове доповнення до фрака — чорні штани без вилогів (обшлагів) і з шовковими галунами на бічних швах. До фрака також слід одягати білий пікейний жилет, білу накрохмалену сорочку з твердим комірцем, білу краватку-метелик, чорні шкарпетки і лаковані чорні туфлі.

Слід пам'ятати, що фрак, доповнений чорним сукняним жилетом і чорною краваткою-метеликом — форма одягу офіціантів.

Зі смокінгом носять білу сорочку, чорний жилет і краватку-метелик, темні шкарпетки і чорні черевики. Штани повинні бути з атласними галунами на бічних швах. Смокінг не можна одягати на заходи, що починаються до 17 години.

ВИКОРИСТАННЯ ПОВСЯКДЕННОГО КОСТЮМА ДЛЯ ВІДВІДУВАННЯ ОФІЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

Чоловік також може з'явитися на будь-якому урочистому заході або на офіційній церемонії у повсякденному костюмі неясного кольору. Важливо тільки, щоб цей костюм був не заносеним, бездоганно чистим, ретельно випрасуваним, а також доповненим свіжою сорочкою і гарною краваткою

■ тон. От як згадує про свій візит у Букінгемський палац В. Овчинников:

«Одного разу нас із дружиною запросили на чай до Букінгемського палацу. Подібні прийоми королева звичайно влаштовує влітку на галявині палацового парку, обнесеного високою стіною.

У нижньому правому кутку запрошення було написано:

«Ранкова візитка, або мундир, або піджак». Мовою дипломатичного протоколу «ранкова візитка» означає те саме вбрання, у якому джентльмену слід з'являтися на королівських перегонах в Ескоте... Це сірий циліндр, такого ж кольору візитка, парасолька у вигляді тростини і гвоздика в петлиці. Усе це можна, звичайно, брати напрокат у спеціально призначених для цього закладах. Поміркувавши, однак, я вирішив, що, поживши п'ятдесят років без сірого циліндра, обійдуся без нього і цього разу, тим більше, сама королева пропонує як альтернативу «або мундир, або піджак».

...Три чверті запрошених прийшли, зрозуміло, у сірих циліндрах, а майже всі інші — у військових чи відомчих мундирах. Жодна людина — на моє щастя — не подивилася косо на мій прозаїчний піджак; так само як ніхто — на великий подив моєї дружини — не звернув уваги на її мереживний капелюшок. Переступивши поріг палацу, я, на превелику втіху, переконався, що всі міністри лейбористського уряду, демонструючи власний демократизм, з'явилися до королеви в піджаках».

Сорочка може бути будь-якого кольору, головне — однотонна. Але в надто урочистих випадках краще одягти білу. Краватку можна вибрати будь-яку, але не пістряву.

У ділових стосунках дуже важливо відповідати загальному уявленню про імідж бізнесмена. А імідж цей передбачає прискіпливе дотримання класичного стилю в одязі.

Розглянемо класичні правила сполучення різних деталей одягу.

КЛАСИЧНИЙ КОСТЮМ БІЗНЕСМЕНА

Обов'язковою приналежністю класичного чоловічого костюма є піджак. Його необхідно одягати, збираючись робити будь-який візит.

Нижній ґудзик піджака ніколи не застібують. Інші обов'язково повинні бути застебнуті за офіційних обставин — на трибуні, під час входу до будь-якого приміщення і т.д. Танцювати також слід тільки у застебнутому піджаку. Розстебнути його можна тільки в тому випадку, якщо ви сидите за столом або у глядацькій залі.

Знімати піджак на офіційних заходах можна тільки після того, як це зробив господар, почесний гість — тобто, головна особа на прийомі. І якщо ця головна особа, незважаючи на виснажливу спеку, наче так і треба, сидить у піджаку, то присутнім більш низького рангу залишається подумки проклинати цього нечутливого до високої температури і чужих проблем бовдура.

Лише в гостях у близьких знайомих можна зняти піджак, не чекаючи, поки це зробить господар. Але, звичайно, отримавши на це його дозвіл.

Пізно восени, узимку, навесні, ввечері краще носити темний піджак. Удень та влітку — світлий, у спеку — бавовняний. Костюм може бути однотонним, а також картатим або у дрібну смужку, але без різких контрастів.

Для ділових переговорів рекомендовано одягати однотонні костюми сірого, темно-сірого, темно-синього або чорного кольорів. Найбільш поширений у діловому світі костюм-двійка, але можна носити і костюм-трійку.

Чорний костюм призначений для найбільш урочистих випадків.

Усі інші деталі одягу добирають відповідно до костюма. Особливої уваги приділяють вибору краватки.

КРАВАТКА

Краватка — обов'язкове доповнення до однотонної сорочки. До картатого костюма, костюма у смужку пасує однотонна краватка. А до однотонного костюма — строката або з візерунком.

Якщо сорочка не світла однотонна, потрібно подбати про те, щоб краватка гармоніювала з її кольором. До яскравої сорочки з візерунком пасує тільки однотонна краватка. В будь-якому випадку краватка повинна бути темнішою за сорочку.

Панове бізнесмени! Кольори краватки вашого ділового партнера можуть допомогти вам визначити його характер, настрої, позицію на даних переговорах.

«Яскраво-червоні краватки виражають експресивність, деяку непослідовність. Поєднання яскраво-червоного кольору з жовтим — розкутість, наполегливість у захисті власних поглядів. Червоний малюнок на темному тлі може означати впевненість у собі, цілеспрямованість. Сині, темно-коричневі кольори з додаванням червоного і ледь-ледь смарагдового свідчать про доброзичливість, готовність врахувати думку опонента. Сіро-перлисті колір підкреслює вміння володіти почуттями. Ідко-зелені в поєднанні з жовтими можуть викривати сторожку людину. Блакитні краватки випромінюють спокій. Чорна плетена шкіряна краватка вказує на бажання бути елегантним, привабливим».

Готуючись до ділових переговорів, краще надягати сіро-перлисті, синьо-червоні, темно-бордові краватки. Непогано виглядатимуть краватки з графічним малюнком. Така кольорова гама налаштує ваших співрозмовників на діловий тон, підкреслить вашу повагу до них. А от яскрава краватка з авангардним малюнком створить у ваших ділових партнерів відчуття емоційного тиску, буде дратувати і відволікати їх.

Також варто використовувати комплект з однакових за кольором краватки і носової хусточки (кінчик якої визирає з нагрудної кишені).

До вечірнього темного костюма найкраще пасує шовкова краватка. Синтетичну краватку носять тільки зі шкіряним

піджаком. У краватках-метеликах з'являються тільки на офіційних заходах. Матер'яна чорна краватка доречна лише на похороні та на поминальних церемоніях.

Краватку не заведено одягати разом зі спортивною в'язаною сорочкою, із будь-якою сорочкою, яку носять навипуск.

Ширина краватки повинна бути прямо пропорційна розміру піджака, тобто чим ширша в плечах людина, тим ширшою повинна бути краватка. Не можна допускати, щоб краватка звисала нижче пояса. Але і занадто коротко теж погано. Вона повинна трохи не доходити до пряжки пояса штанів.

І, звичайно ж, краватку слід зав'язувати акуратно і правильно. Краватки з цупкої тканини варто зав'язувати щоразу заново.

СОРОЧКА

С троката сорочка не пасує до костюма з візерунком. Ніколи не надягайте сорочку в смужку з картатим костюмом, і навпаки, картату сорочку з костюмом у смужку. Чим темніший костюм, тим світлішою повинна бути сорочка. Ідеальна сорочка, що підходить для візитів будь-якого рівня, — біла.

Але найгармонічніше поєднання і найкраща сорочка не справлять приємного враження, якщо сорочка брудна. Свіжість сорочки, мабуть, — її найважливіша характеристика.



Мама сказала Сергієві: «Надягни іншу сорочку. Ця вже брудна». Слухняний хлопчик натягнув ще одну сорочку і подумав: «Як же незручно ходити у двох сорочках відразу. Але раз треба — значить, треба».

ЧОЛОВІЧЕ ВЗУТТЯ

Як біла сорочка пасує до будь-якого костюма (окрім білого), так і чорні черевики пасують до костюма будь-якого кольору. Коричневе взуття погано виглядає з темним костюмом. Світле взуття слід носити тільки зі світлим костюмом улітку, спортивне — тільки до спортивного одягу; лаковані черевики — тільки зі смокінгом і фраком.

ШКАРПЕТКИ

Шкарпетки добирають залежно від кольору костюма і взуття — вони повинні виконувати функції своєрідного колірною переходу від штанів до взуття. В ідеалі шкарпетки повинні бути темнішими за штани, але світлішими за черевики. Добре поєднуються з будь-яким строгим костюмом темно-сині, темно-сірі, темно-зелені і чорні шкарпетки.

ПРО ГОЛОВНИЙ УБІР ТА ІНШІ КОРИСНІ ПОРАДИ

Головний убір повинен відповідати верхньому одягу, його тону. Фетровий капелюх слід носити із солідним пальтом, шкіряний або матер'яний головний убір з невеликими крисами — із плащем.

Шарф і рукавички повинні гармоніювати за кольором та візерунком з іншими деталями вбрання.

Узимку переважно носять одяг темних кольорів. Світлі штани під чорним пальтом небажані.

Носову хусточку слід носити у кишені штанів.

Не можна допускати, щоб із зовнішніх кишень піджака стирчали які-небудь предмети — ручка, олівець, гребінець, окуляри тощо. Кишені також не повинні вигинатися.

Для кожного виду діяльності, кожної ситуації існує визначена форма одягу, визначений ансамбль. Бізнесмен, який після ранкової пробіжки прийшов на зустріч із закордонними партнерами в спортивному костюмі, безумовно, шокував би їх. Це виглядало б так само безглуздо, як одягнені у фраки селяни на косовиці.

Неприпустимо не тільки убиратися в невідповідний і місце, і призначенню одяг, але і змішувати окремі елементи, наприклад, ділового і робочого костюму. Ні в якому разі не можна надягати кросівки до строгого костюма, джинси — до піджака та ще і з краваткою.

ВИБІР ОДЯГУ З УРАХУВАННЯМ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ (для чоловіків)

Вміло добираючи одяг, можна привернути увагу до достоїнств і приховати вади фігури, підкреслити індивідуальні особливості зовнішності й характеру, зробити одяг продовженням і окрасою індивідуальності.

Людям світловолоосим і блакитнооким більше пасують холодні сіро-блакитні кольори, брונетам з темними очима — жовтувато-коричневі.

Високим і худорлявим чоловікам варто носити піджак з якомога більшою кількістю гудзиків. Двобортний піджак, що застібається на два гудзики і має зверху ще два декоративні, візуально розширює торс. Однобортний піджак для високого худорлявого чоловіка повинен застібатися щонайменше на три гудзики. У двобортному піджаку, що застібається на один гудзик, худорлявий чоловік буде здаватися трохи незграбним.

Високим чоловікам не варто носити дуже довгі піджаки, а також костюми у виразну вертикальну смужку — краще надати перевагу короткому світлому піджаку і темним штанам. Високим худорлявим чоловікам не личать ні надто вузькі, ні надто широкі штани.

Повним, невисоким на зріст чоловікам варто дотримуватися діаметрально протилежних правил. Піджак — з одним гудзиком, штани — не дуже широкі. Враховуйте, що вертикальна смужка створює візуальну стрункість.

Чоловікам з великим животом краще носити костюм-тройку — він ховає повноту.

Чоловікові з округлим обличчям буде пасувати високий капелюх з м'якими опущеними крисами, людині невеликій на зріст — з вузькими, а високий — капелюх з низькою тулією.

ЖІНОЧИЙ ОДЯГ ДЛЯ ОФІЦІЙНИХ ПРИЙОМІВ

На офіційному прийомі жінка може з'явитися у вовняній спідниці з блузою, у сукні звичайної довжини, у сукні-костюмі або просто у костюмі. Фасон повинен бути строгий, рукава — довгі або «труакар», виріз — невеликий.

Вбрання та аксесуари мусять бути в одній кольоровій гамі. Не слід поєднувати в ансамблі більше двох кольорів. Добре, якщо основні предмети одягу відрізняються за кольором від додаткових, але якщо, наприклад, до чорного пальта одягти червоні туфлі, червоні шарфик, капелюшок та ще й червоні рукавички, не говорячи вже про червону сумочку — це буде надто. Цілком достатньо двох червоних предметів.

Жовтий і коричневий добре гармонують з зеленим, червоний прекрасно пасує до чорного й білого.

Рукавички — шовкові, мереживні або лайкові — не потрібно знімати до початку їжі, під час вітання.

Сукню можна доповнити шкіряною або замшевою сумочкою, капелюшком. На офіційному прийомі жінці дозволено не знімати капелюшок, але господиня повинна бути без головного убору.

До вечірньої сукні капелюшок не одягають, а туфлі повинні бути шкіряні або замшеві (каблук — будь-який), не яскраві (як і всі деталі вечірнього ансамблю).

Не можна приходити на урочисті заходи без панчіх, навіть якщо дуже спекотно.

ПОВСЯКДЕННИЙ ОДЯГ ДІЛОВОЇ ЖІНКИ

Діловим жінкам слід одягатися у костюм або сукню-костюм з вовни, твіду або полотна. Важливо, щоб одяг був функціональним. У діловому світі надають перевагу класичному стилю. Одяг ділової жінки не повинен відволікати співрозмовника від ділової розмови. Через це міні-спідниці, глибокі вирізи та яскраві кольори є небажаними.

Найбільш доречні кольори — темно-синій, рудувато-коричневий, бежевий, темно-коричневий, сірий, світло-синій. Вважають, що чоловіків приваблюють вбрання блідо-жовтого, бежевого, рожевого, темно-синього кольорів, а також кольору іржі. Червоне можна одягати тільки на багатолюдні заходи, свята, — така сукня допоможе виділитися в натовпі. А от в офісі цей колір може викликати роздратування та втомити інших співробітників або ділового партнера під час бесіди.

В'язані речі слід одягати лише в тому випадку, якщо вони є унікальною авторською роботою, виконаною на дуже високому рівні.

Удень і влітку краще одягати світле вбрання, а ввечері й узимку — темних кольорів і з цупкої тканини.

ВИБІР ОДЯГУ З УРАХУВАННЯМ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ (для жінок)

Недоліки фігури добре маскує яскравий, помітний візерунок — він заважає роздивитися пропорції тіла, помітити надмірно широку талію чи сугулість.

Високим жінкам не бажано носити дуже маленькі сумочки, а мініатюрним — надто великі.

Повні жінки, як і чоловіки, виглядають стрункішими в одязі у вертикальну смужку. Варто також носити одяг темних кольорів та фасонів, що приховують повноту. Тканини з великими візерунками не личать повним жінкам.

Худорлявим жінкам краще носити пишні спідниці.

Одяг повинен відповідати віку і характеру. Наприклад, скромний, сором'язливий, мрійливій дівчині більше до лиця романтичний стиль — мережива, оборки, рюші, волани, а дівчині енергійній, з різкими рухами і швидкою ходою — спортивний. Жінці «бальзаківського віку» навряд чи підійде, наприклад, міні-спідниця чи широкий ремінь, що перетягає талію.

Блідолицим не варто носити одяг білого і блакитного кольорів; рум'яним і надто блідим жінкам не до лиця яскраво-червоне.

Чорна сукня, чорний шарф підкреслюють зморщечки на обличчі. Білі комірці і вставки ніби освітлюють обличчя, роблять його гладеньким і свіжим.

ЗАЧІСКА

Насамперед, волосся повинно бути чистим. На Заході миють голову не рідше ніж один раз на добу.

Бізнесменам

Головна вимога до зачіски ділової людини — акуратність, компактність.



*Байкар Крилов був дуже неохайною людиною: одяг — завжди брудний, сиве волосся — розпатлане. Якось, збираючись на придворний маскарад, Крилов попросив у Оленіних поради, як одягтися.
— Ви, Іване Андрійовичу, краще вимийтеся та зачешіться — і тоді вас ніхто не впізнає.*

Довге волосся, що звисає до лопаток, так само, як і пишна шапка дрібних кучерів не відповідають іміджу успішного бізнесмена. Враження про організованість, зібраність людини найчастіше складають за виглядом волосся. Пишну шевелюру може дозволити собі тільки представник артистичних, інтелектуальних кіл. Це стосується і бороди. Хоча невелику борідку та вуса можуть мати і великі фінансисти або представники вищих ділових сфер. Ніяких негласних заборон тут немає. Але усе-таки фахівці з ділового етикету радять ретельно голити обличчя. Жагучим брUNETам — і вранці, і ввечері, якщо має відбутися вечірній прийом. Неголений бізнесмен — поганий бізнесмен.

Діловим жінкам

Зачіска ділової жінки також повинна бути відносно компактною. За робочих обставин вигадливі зачіски небажані. Не слід фарбувати волосся в яскраві, ультрамодні кольори — це шкодить діловому авторитету. Колір волосся повинен гармонувати з кольорами шкіри й очей. Короткі, наближені до чоловічих, зачіски не всім до лиця. Найбільш доречним для ділової жінки є волосся середньої довжини.

Волосся, пофарбоване в темний колір, додає зовнішності суворості, а світловолосі жінки здаються молодшими.

МАКІЯЖ

Ділова жінка завжди повинна виглядати бадьорою, рішучою, впевненою в собі. Створити такий імідж допомагають косметичні засоби. Наприклад, занадто світлі брови іноді надають обличчю стомленого вигляду, тому їх варто підфарбовувати олівцем.

Макіяж повинен бути непримітним (мінімум туші для вій, тіні і помада — не занадто яскраві) і гармонувати з кольором волосся, розрізом та кольором очей, формою обличчя.



Відомому актору В.А. Каратигіну якось вказали на даму з надто яскравим макіяжем і запитали:

- Подивіться, чи вона вам подобається?*
- Не знаю, — відповів актор, — я не знавець живопису.*

ПАРФУМИ

Купуючи парфуми або одеколон, недостатньо просто оцінити їхній аромат сам по собі. Необхідно перевірити, як він поєднується із запахом вашої шкіри. Для цього потрібно капнути парфуми на руку, розтерти і тільки потім оцінити аромат.

Діловим жінкам

З парфумерією, як і з макіяжем, важливо не перестаратися. Запах ваших парфумів не повинен поширюватися на відстань більше 45 см.

Діловим жінкам краще користуватися французькими парфумами солідних фірм. Власниць таких парфумів ділові партнери-чоловіки вважають дамами розумними і привабливими.

Зміцненню авторитету жінки-керівника сприяють легкі квіткові аромати.

Бізнесменам

Чоловікам квіткові аромати зовсім не личать.

Запах чоловічого одеколону повинен поширюватися в межах 15 см.

Нюх у жінок більш тонкий, ніж у чоловіків. Тому, вибираючи одеколон, варто спитати поради у жінки, а ще краще — у кількох жінок.



Перенервувавши за день, жінка випила ковток віскі і відправилася укладати спати маленького сина.

— Мамо, — сонно промурмотів хлопчик, — а я й не знав, що ти користуєшся батьковими парфумами.

ЮВЕЛІРНІ ВИРОБИ ТА БІЖУТЕРІЯ

Діловим жінкам

Не слід одночасно надягати прикраси з різних матеріалів чи прикраси, витримані у різних стилях, наприклад, срібний ланцюжок і пластмасові кліпси; золоті і срібні прикраси.



*— А он у тому ювелірному магазині, любий, я посва-
рилася з усіма своїми попередніми чоловіками.*

Дорогі ювелірні прикраси не варто надягати, йдучи на роботу, в офіс: досить кількох предметів біжутерії.

Біжутерія ділової жінки повинна бути тільки високої якості, виробництва престижних фірм. Її не повинно бути багато, навіть під час урочистих заходів і свят. Велика кількість дрібничок справляє неприємне враження, свідчить про дурний смак і зовсім не узгоджується з іміджем не тільки ділової жінки, але й жінки елегантно й освіченої.

Прикраси не повинні побрязкувати, сковувати рухи, заважати роботі, як, наприклад, кулони на довгому ланцюжку, що часто стають на заваді у роботі з оргтехнікою.

Каблучки й персні не можна носити з тонкими рукавичками — ні зверху рукавички, ні під нею.

Бізнесменам

Список прикрас для бізнесменів обмежується каблучкою (обручкою або печаткою), запонками і шпилькою для краватки. Дорогі запонки і шпильки для краватки, що надягають на урочисті заходи, свідчать про професійні успіхи, матеріальний добробут бізнесмена.

Браслети й ланцюжки на руках, сережки, ланцюжки на шиї не відповідають іміджу солідного бізнесмена. Чим більший ланцюг, тим більшу підозру і навіть зневагу викликає діловий партнер у представників західних ділових кіл.

ПОСТАВА І ХОДА

Уміння красиво стояти, сидіти, рухатися завжди було невід'ємною частиною так званих гарних манер, ознакою приналежності до еліти суспільства. Найкращий одяг погано виглядає на людині з неправильною поставою.

Без правильної постави неможлива і правильна хода, що поліпшує роботу легень і серця, надає людині вільного і впевненого вигляду. Натомість, неправильна хода спричиняє швидке стомлення, перенапруження м'язів і нервової системи. На думку деяких психологів, впевнена, рішуча хода відлякує потенційних злочинців, утримує їх від агресії. На думку бізнесменів така хода свідчить про впевненість у собі, уміння тримати себе в руках, про надійність ділового партнера. Бізнесмену, керівнику, неформальному лідеру для підтримування свого авторитету і престижу правильна постава і хода дуже необхідні.

*Насамперед, голова повинна бути на одній вертикальній лінії з хребтом. Щоб досягти цього, при-
туліться до стіни так, щоб потилиця дотикалася до неї. Підборіддя тоді трохи втягнеться, голова стане у положення, яке не дозволить сутулитися. Коли ж голова постійно нахилена вперед чи назад, це викликає передчасну утому м'язів шиї і плечей, а часом навіть м'язові спазми.*

Потім підніміть лопатки і відведіть назад. Зробіть глибокий вдих і, розслабившись, опустіть їх. Шия, плечі й руки повинні бути розслаблені, живіт і сідниці підібрані.

Під час ходьби ногу, що виноситься, варто ставити на п'яту під кутом приблизно 45° до поверхні землі. Перед тим, як нога почне опускатися, має бути момент її повного випрямлення. Ступні не повинні бути абсолютно паралельні, носки слід трохи розвести нарізно.

Йдучи, не слід широко розставляти ноги — хода «перехильцем» не «пасує» діловій людині. Довжина кроку повинна бути постійною. Якщо ви квапитеся, прискорте кроки, але не подовжуйте їх, інакше хода стає схожою на підстрибування.

Великий вплив на ходу має взуття: навряд чи хода буде ідеальною, якщо ви носите взуття на твердій, негнучкій підошві або на дуже високому підборі.

Для того, щоб зберігати правильну поставу й ходу, треба бути в хорошій фізичній формі. Якщо у вас немає можливості займатися спортом, зробіть своїм щоденним ритуалом хоча б ранкову зарядку і прохолодний душ.

КУЛЬТУРА МОВЛЕННЯ

Мовлення будь-якої людини повинне бути правильним. Мовлення бізнесмена — особливо, тому що помилки у вимові і вживанні слів відволікають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді і приводять до непорозумінь. Бізнесмен, який не вміє точно викласти свої думки, повинен бути готовим до того, що його неправильно зрозуміють.

СИЛА І ТЕМП МОВЛЕННЯ

Насамперед, потрібно звертати увагу на силу і швидкість свого мовлення. Надто гучний голос неприємний для слуху, особливо якщо він ще й високий. Діловій розмові шкодить квапливість. Промовець не повинен ковтати окремі склади і цілі слова. Але навіть якщо ви, говорячи швидко, чітко вимовляєте кожне слово, співрозмовнику все одно буде важко встигати за ходом ваших думок. А в когось може виникнути підозра, що ви навмисно говорите скоромовкою, щоб не дати йому опам'ятатися і нав'язати свою думку.

Неприємні для слухача і манера говорити повільно, розтягуючи слова, і манера говорити тихо, ледь чутно. Говорити слід так, щоб слухачу не доводилося просити вас повторити сказане.

ЧИСТОТА МОВЛЕННЯ І ВИМОВА

Усі розвинуті народи мають свою літературну мову, норм якої повинні дотримуватися всі освічені люди.

Уміння правильно говорити схоже на уміння зі смаком одягатися. Будь-яка літературна мова — французька, німецька, українська або російська — це бездоганна система, цілісний

ансамбль. Людина, яка змішує у своєму мовленні елементи різних мов, виглядає так само, як той, хто одягнув кросівки до строгого костюма. Однією з комунікативних рис мовлення (тобто тих, що сприяють взаєморозумінню) є чистота. Чистота мовлення — це повна відповідність нормам літературної мови. Для чистоти мовлення важливою є правильна літературна вимова. Найпоширенішими помилками нині є неправильно поставлені наголоси, не виправдані «акання» та вживання русизмів та полонізмів або спотворених іншомовних слів.

Нижче наводимо слова, у яких найчастіше ставлять неправильні наголоси.

НЕПРАВИЛЬНО	ПРАВИЛЬНО
а́лкоголь	алкого́ль
а́лфавіт	алфаві́т
ве́рба	верба́
випа́док	випадо́к
догові́рний	догові́рний
докуме́нт	докуме́нт
е́ксперт	експе́рт
ката́лог	катало́г
квартáл	квартáл
кіломе́тр	кіломе́тр
не́навість	ненáвість
накла́дка	накладка́
накле́йка	накле́йка
но́вий	нові́й
оле́нь	о́лень
о́птовий	опто́вий
при́ріст	при́ріст
реє́стровий	реє́стровий
ремі́нь	ре́мінь
ста́туя	ста́туя
столя́р	столя́р
су́дно	судно́
феноме́н	фено́мен
цига́н	цига́н
черго́вий	чергові́й
чу́тання	читáння

Лексичні засоби, використані неправильно або неточно, також руйнують чистоту мовлення. Нині в українській мові переважну більшість типових лексичних помилок становлять русизми. Вони є характерними для мовлення представників будь-якого регіону України. Уникати русизмів — справа не легка, але реальна. Хочеться вірити, що поданий матеріал допоможе багатьом подивитися на своє мовлення іншими очима, критично поставитися до того, як ми розмовляємо, як контролюємо вживання слів.

бувший	колишній
в двох словах	двома словами
в кінці кінців	в решті-решт, зрештою
в п'ять годин	о п'ятій годині
виключення (за виключенням)	виняток (за винятком)
вміщуватися в...	втручатися в...
да	так
два роки назад	два роки тому
дякую Вас	дякую Вам
задача	завдання
ітак	отже, таким чином
нанести шкоди	завдати, заподіяти шкоди
не дивлячись на	не зважаючи на
неділя (дві неділі)	тиждень (два тижні)
обоснувати	обґрунтувати
оказати допомогу	надати допомогу
підчеркнути	підкреслити
по-другому	по-іншому, інакше
приймати міри	вживати заходів
приймати участь	брати участь
самий активний	найактивніший
співпадати	збігатися
у заключення	на завершення
являється	є

Багато хто плутає близькі за звучанням, але різні за значенням слова. Наприклад, «виборний» (той, якого обирають, а не призначають) і «виборчий» (той, що стосується виборів). Виборними можуть бути особа, начальство, а виборчими — дільниця, бюлетень, збори.

Помітно ріже вуха засмічення мови словами-паразитами. Усі ці «ну», «значить», «так сказати», «як би», «коротше», повторювані через кожне слово, позбавляють висловлювання переконливості. Надто велика кількість слів-паразитів часто

наводить слухача на думку, що людина сама не впевнена в тому, про що говорить.

Зазвичай слова-паразити використовують для того, щоб заповнити паузи у мовному потоці. Але в паузах, які б розділяли окремі фрази, є нагальна потреба. І паузи потрібно використовувати, щоб обміркувати подальші слова, замість того, щоб тягти: «ну о-о-ось...».

Мовлення завжди повинне відповідати ситуації, культурному і професійному рівню слухачів. З цим пов'язане і вживання жаргонізмів, чи сленгових висловів. Деякі з жаргонних слів дуже яскраві і точні. І якщо вживати їх за неформальних обставин, до місця й у розмові з людиною, яка напевно розуміє їхнє значення, то це цілком припустимо. Але переступивши поріг конференц-зали або якого-небудь солідного офісу, бізнесмен повинен утриматися від уживання жаргонних слів.

Ваше мовлення повинне бути зрозумілим для співрозмовника. Тому варто обережніше вживати професіоналізми — слова, за допомогою яких представники однієї професії розмежовують близькі поняття, що мають для неспеціалістів загальну назву. При цьому професіоналізми відрізняються від офіційних наукових термінів. Наприклад, водії називають механізм зчеплення кошиком, а поліграфісти іменують текст, що не помістився на шпальті, словом «хвіст».

Прекрасно, якщо керівник заводу може обговорювати зі своїми робітниками тонкості виробничого процесу, уживаючи професіоналізми. Такі слова допомагають людям однієї професії більш точно і лаконічно виражати думки. Але у спілкуванні з бізнесменами вживати професіоналізми небажано, оскільки для неспеціалістів вони не мають інформаційної цінності.

Не менш шкідливою є звичка хизуватися книжною лексикою, складними словами, особливо, якщо їх уживає не дійсно начитана, освічена людина, а невіглас, який бажає напустити туману. У діловій розмові цілком можна обійтися без мудрованих наукових термінів. Не варто обтяжувати співрозмовника, навіть якщо він добре освічений. Не потрібно вживати слово «лімітувати», коли можна сказати «обмежувати», уживати слово «індиферентно» замість «байдуже», «ординарний» — замість «звичайний».

Усне мовлення, на відміну від письмового, повинно бути максимально простим і зрозумілим. Однак часто канцеляризми і штампи ускладнюють мову бізнесменів, роблять її незрозумілою і нудною.

Дуже заважає сприйняттю накопичення слів в одному відмінку. Наприклад: «Перед нами гостро постає необхідність поліпшення якості роботи з обслуговування покупців з метою подальшого підвищення конкурентноздатності продуктів виробництва нашого об'єднання».

Розповсюдженою помилкою є і повторення тих самих слів, уживання штампів, канцеляризмів, що збіднює мовлення, робить його одноманітнішим.



- *Ми, управління будинку, — з ненавистю заговорив Швондер, — прийшли до вас після загальних зборів мешканців нашого будинку, на якому стояло питання про ущільнення квартир будинку...*
- *Хто на кому стояв? — крикнув Пилип Пилипович. — Завдайте собі труду викладати ваші думки ясніше».*

Давно вже приїлися такі вислови, як «гаряча підтримка», «почуття глибокого задоволення» і т.п. Звичайно, не кожна людина здатна придумати яскравий вислів, але зовсім не обов'язково вигадувати велосипед. Погортайте фразеологічний словник — там ви знайдете яскраві образні вирази. Використовуйте у своєму мовленні прислів'я, приказки, каламбури, афоризми.

Існує також безліч мовних конструкцій, що допомагають коротко, зрозуміло і чемно висловити те чи інше міркування, побажання, прохання; полегшують ведення бесід і переговорів. Ф.А. Кузін, автор низки книг з етики і психології бізнесу, радить бізнесменам *«мати наготові кілька готових і вже перевірених довголітньою практикою ділового спілкування стандартних фраз-кліше, за аналогією з якими можна було б сформулювати потрібну думку... Ці конструкції потребують мінімум уваги при сприйнятті й істотно полегшують становище промовця, даючи можливість не докладати надмірних зусиль на пошуки потрібних формулювань».*

Приклади цих мовних кліше ви знайдете в Додатку 1.

Часто в мовленні наявні слова і цілі фрази, що повторюють уже сказане, особливо при вживанні іншомовних слів (внутрішній інтер'єр, інтервал перерви, промислова індустрія, пам'ятний сувенір, преїскурант цін). Таке дублювання може свідчити про те, що людина нечітко уявляє собі те, про що говорить, або не

розуміє значення деяких слів. Як правило, мовна надмірність (плеоназм) найчастіше пов'язана з уживанням іншомовних слів. Так творяться безглузді словосполучення типу «масло масляне».

Деякі з таких плеоназмів складаються з дуже простих слів і свідчать про елементарну недбалість. Наприклад: у травні місяці, п'ять чоловік робітників.

У письмовому тексті існують усталені словосполучення: «як було сказано вище...», «розглянемо це питання нижче...». Але аналогічне використання слів «вище» і «нижче» в усному мовленні є грубою помилкою: замість них потрібно використовувати слова «раніше» і «пізніше».

ПРАВИЛА СПІЛКУВАННЯ ЧЕРЕЗ ПЕРЕКЛАДАЧА

Якщо ділова бесіда ведеться за допомогою перекладача, то бажано дотримуватися наступних правил.

Правило 1. Перед переговорами знайдіть час, щоб ознайомити перекладача з проблемами, які ви будете обговорювати з іноземним партнером. Розтлумачте йому термінологію, що збираєтесь використовувати. Не обурюйтеся, якщо ваш перекладач не зміг щось перекласти відразу, особливо якщо це спеціальний термін. Перекладачів, що однаково вільно володіють технічною, медичною і будь-якою іншою термінологією, просто не існує. Якщо виникнуть труднощі, перекладач може і повинен попросити кожен із сторін викласти думку іншими словами.

Правило 2. Намагайтеся говорити повільно і точно. Потрібно стежити за тим, щоб ваші висловлювання не були двозначними.

Правило 3. Не говоріть більш двох речень підряд. Інакше перекладачеві буде важко запам'ятати все і, можливо, при перекладі він стане спрощувати чи фантазувати.

Правило 4. Утримуйтеся від уживання прислів'їв, приказок і каламбурів. Точно перекласти їх на іноземну мову можна далеко не завжди. Під час спонтанного перекладу іноземні партнери можуть неправильно зрозуміти ідіоматичні (тобто властиві тільки одній мові) вислови, що часом призводить до конфліктів, оскільки при дослівному перекладі деякі люб'язні фрази іноді набувають образливого значення.

Правило 5. Уважно стежте за тим, як партнер реагує на ваші слова, викладені перекладачем. Спостерігайте за виразом обличчя партнера і негайно вживайте заходів, якщо виникне підозра, що до співрозмовника ваші слова дійшли перекрученими чи взагалі не дійшли.



Організація і техніка
ділового спілкування

Переговори — найвідповідальніший момент у діяльності бізнесмена. А результат залежить від того, як він до них підготовлений — не тільки до переговорів узагалі, але і до конкретних майбутніх переговорів, до спілкування з конкретним партнером, до обговорення конкретних питань. Покладатися на імпровізацію, починати пошук рішення в процесі переговорів — означає значно зменшити свої шанси на успіх. Ваш діловий партнер зможе легко перехопити ініціативу і при цьому вважатиме вас некомпетентним.

Підготовка до переговорів починається з аналізу проблем. *По-перше*, необхідно визначити предмет переговорів, тобто яке головне питання ви будете обговорювати.

По-друге, потрібно не тільки знайти партнера, але і перевірити його фінансову надійність, отримати інформацію про його репутацію і досвід підприємницької діяльності. Для цього найпростіше скористатися послугами інформаційної фірми.

Така фірма може надати відомості про те, наприклад, чи брала гроші в борг певна фірма, чи розплатилася вона з кредиторами (вказують суми кредитів, терміни затримки, стягнення), що дозволить оцінити ризик кредитування на даний час.

Зверніть увагу на службовий список керівника фірми-партнера. Якщо раніше цей керівник очолював декілька одна за одною збанкрутілих фірм, то потрібно бути насторожі. Корисними можуть виявитися відомості про те, якими ще фірмами, крім тієї, з якою ви збираєтесь співпрацювати, керує бізнесмен, який вас цікавить.

Інформаційна фірма може також допомогти визначити платоспроможність ваших партнерів на основі аналізу бухгалтерського звіту фірми за кілька років; у деяких випадках може

знадобитися й аналіз політичних факторів, що можуть у найближчому майбутньому вплинути на справи вашого партнера.

Для налагодження взаємин з учасниками майбутніх переговорів важливо якомога більше дізнатися про те, де вони народилися і вирости, де училися, як складалася їхня кар'єра, довідатися про їхнє хобі і склад родини. Якщо в бесіді з діловим партнером виявити свою поінформованість, особливо в поєднанні з компліментом або констатацією подібності інтересів, біографії тощо, це, швидше за усе, справить приємне враження і зробить ділові відносини більш відвертими.

ВІЗИТ УВІЧЛИВОСТІ

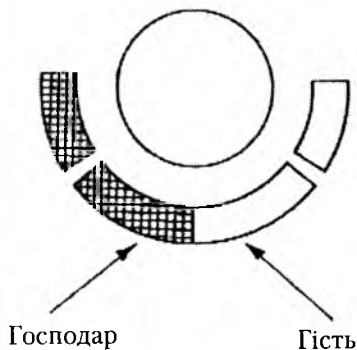
Прибувши до іншого міста або іншої країни для проведення переговорів, бізнесмен зобов'язаний, як того вимагають правила протоколу, нанести візит увічливості людям, які його приймають. Візит увічливості (протокольний візит) — це щось на зразок відповіді на зустріч гостя під час його прибуття. Цей протокольний захід — не просто вияв увічливості, але і необхідна головам делегацій зустріч, під час якої можна остаточно з'ясувати програму перебування.

Право остаточного вибору місця і точного часу зустрічі належить гостям. Місцем нанесення візиту увічливості, як правило, стає приміщення господарів (фірми, компанії, організації).

У призначений час біля під'їзду чи у вестибулі гостя повинен зустріти співробітник фірми (відповідальний за протокольну роботу, секретар або помічник) і провести до керівництва.

Керівник організації-господині особисто зустрічає гостей у вестибулі тільки у виняткових випадках.

Приймати гостя бажано в спеціально відведеному місці. Ідеальний варіант: диван і м'які крісла навколо журнального столика в кабінеті керівника. Гість сідає на диван. Голова сторони-господині сідає в крісло, що стоїть ліворуч від дивана. Таким чином гість повинен опинитися праворуч від



господаря. Якщо обидва сідають на диван, то гість знов-таки повинен сидіти праворуч від господаря.

Якщо гість прибув з дамою, то праворуч від господаря, тобто на найпочеснішому місці, повинна сидіти дама. Гість у цьому випадку сидить ліворуч, тобто на другому почесному місці. Перекладач обирає собі місце сам.

Не рекомендовано садовити гостей навпроти вікон, з яких лється яскраве сонячне світло — це може бути розцінене як неповага.

Першим сідає голова сторони-господині.

Під час візиту ввічливості, як і у всіх інших випадках, ініціатива ведення бесіди належить господарю.

Ініціатива закінчення візиту — прерогатива гостя. На закінчення аудієнції може вказувати тривала пауза в розмові.

Візит увічливості триває 20-30 хвилин. Через 5-7 хвилин після його початку можна подати частування: чай, каву, фрукти, цукерки тощо. Алкогольні напої подавати не заведено.

По закінченні візиту варто проводити гостей до коридору, ліфта або сходового майданчика.

ПЛАНУВАННЯ ЗМІСТУ ПЕРЕГОВОРІВ

Ділові зустрічі умовно поділяють на переговори і бесіди. Поняття **ділова бесіда** передбачає «спілкування між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження від своїх організацій і фірм для встановлення ділових взаємин, вирішення ділових проблем або знайдення конструктивного підходу до їхнього вирішення».

Часто ділова бесіда передує зустрічі за столом переговорів, і основним її призначенням є обмін думками, інформацією, пошуки варіантів вирішення якої-небудь проблеми. Остаточне ж рішення виробляється, як правило, за столом переговорів.

Переговори зазвичай включають основні елементи ділової бесіди. Вони складаються з трьох етапів:

- 1) обмін інформацією; взаємне уточнення інтересів, концепцій і позицій сторін;
- 2) обговорення, обґрунтування поглядів і пропозицій, висунування аргументів і контраргументів;
- 3) узгодження позицій, формулювання домовленості.

Рекомендації з планування переговорів можуть бути використані і для підготовки до ділової бесіди.

Отже, плануючи ділові переговори, спочатку необхідно провести змістовний аналіз проблеми, тобто з'ясувати інтереси обох сторін — вашої і вашого партнера, обміркувати, які з ваших інтересів особливо важливі і що заважає їх реалізувати.

Сторони, що вступають у переговори, можуть мати як спільні, так і відмінні (але не обов'язково такі, що суперечать один одному) інтереси. Відмінні інтереси можуть бути взаємовиключними, але бувають і неперехресними. Неперехресними

називають такі інтереси, реалізація яких не зачіпає інтересів іншої сторони.

З'ясуйте, наскільки зацікавлені в переговорах ви, і наскільки — ваш партнер; у яких питаннях інтереси обох сторін збігаються, у яких — розходяться, але не перетинаються, і в яких — виключають одне одного.

Виходячи з цього, сформулюйте свою позицію, визначте загальний підхід до майбутніх переговорів.

У техніці проведення переговорів існує два основних, принципово різних підходи, або методи.

Перший метод, так званий *позиційний торг*, являє собою протистояння сторін. Це завзята боротьба, подібна до перетягання каната. Кожен займає тверду позицію, що припускає значне завищення первісних вимог (наприклад, продавець «заламує» непомірну ціну, а покупець пропонує сміховинну суму). Потім шляхом незначних поступок сторони досягають компромісу. Кожна із сторін прагне зробити власні поступки мінімальними і захистити свою завищену вихідну позицію.

У розвинутих країнах Заходу, де функціонують дослідницькі, навчальні, консультативні центри і видається безліч книг з техніки ведення переговорів, метод *позиційного торгу* вважається малопродуктивним. Його учасники витрачають багато часу на суперечки і ризикують погіршити стосунки, адже принцип «хто — кого» призводить до програшу однієї із сторін, і вона може відмовитися від подальшого співробітництва.

Протилежністю позиційного торгу є метод спільного аналізу проблеми, або партнерський, тобто метод так званих *принципових переговорів*, який вважають найбільш ефективним. Він був розроблений у Гарвардському університеті (США) і докладно описаний Роджером Фішером і Вільямом Юрі.

ідейною основою методу *принципових переговорів* стала теорія «здорового егоїзму», висунута ще французькими просвітниками XVII-XVIII століть і розвинута у XIX столітті. Вона полягає у свідомому, вільному підпорядкуванні особистих інтересів суспільним для того, щоб у результаті успіху спільної справи повніше реалізувати свої особисті інтереси.

Принципові переговори засновані на партнерських взаєминах рівноправних суб'єктів. Якщо під час позиційного торгу (конфронтаційних переговорів) партнери «не розкрива-

ють карти», то метод принципів переговорів передбачає набагато більшу відвертість. Гра з відкритими картами виключає початкове завищення вимог. Партнери не торгуються з приводу взаємних вимог, а шукають компроміс; у тих питаннях, в яких інтереси не збігаються, вирішення базуються на об'єктивних справедливих нормах, котрі не залежать від волі кожної із сторін. Для дотримання принципів об'єктивності і справедливості до участі в переговорах залучаються посередники, спостерігачі, незалежні експерти.

Об'єктивними нормами можуть бути, наприклад, митні правила, сталі ринкові ціни, оцінки незалежних експертів і т.і.

Важливо пам'ятати: під час проведення партнерських переговорів реалізують інтереси, а не позиції. Тому спробуйте розглянути з позиції партнера його інтереси і якомога точніше і конкретніше поясніть, чого, врешті-решт, хочете ви. Це посилить довіру партнера до вас. Частіше перепитуйте, уточнюйте слова партнера, підкреслюйте своє прагнення врахувати його інтереси.

Професор Ф.А. Кузін застерігає ділових людей від здійснення типових помилок і промахів.

Промак 1. Прояв критичного ставлення до варіантів, запропонованих партнером, передчасна критика (і навіть похвала) шкодить уяві, гальмує появу нових ідей.

Промак 2. Орієнтація на єдину відповідь. Замість того, щоб шукати тільки одне рішення, краще знайти якомога більше відповідей, а вже потім вибрати кращу з них.

Промак 3. Позиція «вирішення їхньої проблеми — це їхня проблема». Щоб остаточна угода відповідала вашим власним інтересам, ви повинні запропонувати рішення, яке б задовольнило і ваших партнерів.

Для того, щоб уникнути цих промахів і досягти успіху на партнерських переговорах, Ф.А. Кузін радить скористатися такими рекомендаціями:

- відокремлюйте етап пошуку варіантів від етапу оцінки;
- розширюйте коло варіантів замість того, щоб шукати єдину відповідь;
- шукайте взаємну користь;
- пропонуйте такі варіанти, щоб вашим партнерам було легше ухвалити рішення.

Слід зазначити, що в чистому вигляді, в ідеальному варіанті, метод принципових переговорів рідко зустрічається на практиці. Проте, орієнтація на такий підхід вважається хорошим тоном, робить честь бізнесмену, а за умов правильного використання дає і великий прибуток. На теперішній час представники ділового світу все частіше обирають метод принципових переговорів.

ВИБІР КОНКРЕТНИХ СПОСОБІВ ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Визначивши загальний підхід, тобто стратегію переговорів, необхідно, перебравши усі варіанти, розробити тактику їхнього проведення.

Розглянемо основні тактичні прийоми, що використовують під час проведення переговорів.

Почнемо з найбільш продуктивних і коректних з погляду ділової етики.

Якщо партнери мають дружні стосунки і прагнуть дотримуватися методу принципових переговорів, основою ділового спілкування стає спільний повний і глибокий аналіз проблеми. Розпочинати його краще з тих аспектів, у яких інтереси обох сторін збігаються. На початковому етапі не слід згадувати (а особливо — нагадувати) про розбіжності в інтересах. Розбіжності погіршують емоційну атмосферу переговорів, а констатація спільних інтересів викликає взаємну симпатію і створює дружню і конструктивну атмосферу для подальшого обговорення більш спірних питань.

Виходячи з цього, вигідним і етичним є **поступове підвищення складності обговорюваних питань**. Спершу ви пропонуєте обговорити найлегші з них, реалізувати ті ваші інтереси, що напевно не викличуть заперечень у партнера. Легко і невимушено вирішивши низку питань, ви створюєте сприятливий психологічний клімат, схиляєте до себе партнера, демонструєте можливість досягнення домовленості і самі відчуваєте емоційний підйом.

Той самий принцип лежить **в основі пошуку загальної зони** рішення, що описаний в книзі американських дослідників У. Зартмана і М. Бермана. Спочатку досягають домовленості

щодо змісту спільного документа, тобто сторони визначають *загальну формулу рішення*. А дійшовши згоди загалом, легше переходити до подробиць, відпрацьовувати деталі досягнутої угоди, і переговори відбуваються швидше.

На початковому етапі переговорів можна застосувати **метод прямого розкриття позиції** — повний виклад своїх інтересів і потреб, обґрунтування важливості їх реалізації.

Продуктивним прийомом є **поділ проблеми на окремі складові (винесення спірних питань за дужки)**. Спробуйте вирішувати проблему не в цілому, а розділивши її на кілька елементів. Якщо не вдається узгодити деякі з них, їх краще «винести за дужки», тобто не розглядати під час даних переговорів. Це не ідеальний результат, але в багатьох випадках — єдиний вихід. Адже часткова угода краща, ніж повна відсутність домовленості.

Усі ці прийоми і вигідні, і бездоганні з погляду етики. Тепер про методи, які можна використати і під час дружнього, відвертого обговорення, і як засіб тиску в умовах позиційного торгу.

Це — класичний прийом **пакування**, коли проблема не розділяється на окремі складові, а навпаки — різні питання поєднують в комплекс, що називається пакетом, і обговорюють усі разом.

Під час проведення жорстких, конфронтаційних переговорів у **пакет** входять і привабливі для партнера пропозиції, і менш привабливі, але дуже вигідні авторові **пакета**.

Передбачається, що партнер, дуже зацікавлений в одному із компонентів, змириться з обтяжливими доповненнями.

Пакет можна сформулювати у результаті дискусії, а іноді, якщо сторонам добре відомі позиції один одного, запропонувати вже на початку переговорів.

Як у межах методу принципівих переговорів, так і з метою маніпуляції протилежною стороною застосовується **блокова тактика**. Цей прийом можна застосувати, якщо в переговорах бере участь велика кількість сторін. Частина сторін може, утворивши єдиний блок, перешкоджати ухваленню якогонебудь рішення. А іноді об'єднання декількох сторін виконує конструктивну функцію: під час переговорів спочатку приймають рішення, яке задовольняє блок, і в такий спосіб полегшують розроблення кінцевої угоди.

На жаль, метод принципівих переговорів (партнерський підхід) у чистому вигляді трапляється вкрай рідко. На переговорах майже завжди присутні елементи позиційного торгу (конфронтаційного підходу), а іноді переговорний процес складається тільки з цих елементів.

Прийоми позиційного торгу численні і різноманітні.

Основний прийом — **максимальне завищення вимог**. Одна із сторін прагне якомога довше захищати первісний, завищений рівень своїх вимог. Водночас до їхнього складу включають такі пункти, які можна без усякого збитку для сторони, що висунула, зняти, видавши це за поступку. А за «поступку» можна вимагати відповідних поступок.

Цей прийом часто призводить до негативних наслідків, оскільки подібна тактика викликає недовіру, та й сучасні методи об'єктивної оцінки потенціалу сторін роблять сумнівною можливість його використання.

Близьким до описаного є прийом **свідомого розставлення помилових акцентів у власній позиції**. Сторона, що використовує його, демонструє надзвичайну зацікавленість у вирішенні питання, яке насправді має для неї лише другорядне значення. Іноді такий прийом використовують для того, щоб, знявши цей пункт із порядку денного, здобути сприятливе рішення з більш важливого питання.

Некоректним є також прийом **«саямі»** — надання інформації про свої інтереси, оцінки, наміри тощо дуже маленькими, схожими на тонкі скибочки ковбаси, порціями. Роблять це для того, щоб, не розкриваючи своєї позиції повністю, вивудити в партнера якнайбільше інформації, змусити його «відкрити карти», а отже, отримати перевагу, поле для маневру.

Негативним для обох сторін результатом застосування «саямі» є затягування переговорів, тому цей прийом часто використовують саме для того, щоб затягнути переговорний процес.

Більш відверте прагнення до затягування переговорів помітне в прийомі **відходу**. За умови неготовності вирішити проблему, небажання обговорювати питання, порушене під час дискусії, просять, наприклад, перенести розгляд проблеми на інший час або просто ігнорують її. Іноді прийом відходу, застосований для того, щоб узгодити питання з іншими організаціями і ретельно обміркувати всі аспекти проблеми, може стати вигідним для обох сторін.

Висування вимог у порядку зростання. Тоді як одна зі сторін погоджується з висунутими вимогами, інша висуває всі нові і нові.

Цікавий приклад використання цього прийому наведено в книзі Р. Фішера й У. Юрі «Шлях до угоди, або Переговори без поразки». Прем'єр-міністр Мальти вів переговори з Великобританією з приводу розміщення на мальтійській території повітряних і морських баз. Кожного разу, як представники Великобританії вважали, що угоду вже ухвалено, мальтійці говорили: «Так, звичайно, ми згодні, але є ще невелика проблема». Ці «невеликі проблеми» змусили Великобританію врешті-решт дати обіцянку заплатити 10 мільйонів фунтів стерлінгів або гарантувати роботу всім докерам і робітникам баз протягом терміну дії цього договору.

Часто використовують і такий некоректний прийом, як **ультимативність вимог**. Одна із сторін заявляє: або ви погоджуєтесь на нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів.

На завершальному етапі позиційного торгу нерідко застосовують **прийом вимагання** (висування вимог в останню хвилину). Наприкінці переговорів, коли стає зрозуміло, що угоду ухвалено, одна із сторін раптом висуває нову вимогу. Розрахунок заснований на тому, що інша сторона, зацікавлена в підписанні ухваленої угоди, трохи розслабилася в ситуації успішного завершення переговорів і тому поступиться. Зазвичай цей трюк досягає мети. Але якою ціною? Партнер відчує себе жертвою обману, шантажу і після підписання договору, цілком імовірно, розірве відносини (крім виконання договірних зобов'язань) з некоректними учасниками переговорів. Що ж до «переможця», то його репутація в діловому світі може значно постраждати. Буває так, що висування вимог в останню хвилину призводить до відкладення або навіть зриву переговорів.

Подвійне тлумачення. Одна із сторін закладає в остаточне формулювання договору подвійний зміст, не помічений партнером. Таким чином, існує можливість згодом трактувати договір у своїх інтересах, формально не порушуючи його.

Надання свідомо помилкової інформації (блеф). Відомим видом блефу є такий виверт: один із учасників переговорів говорить, що хтось уже пообіцяв йому більш вигідні умови угоди.

Солідні підприємці розцінюють це як нетактовність і шантаж.

Що ж робити, якщо ваш партнер використовує деструктивні, некоректні прийоми? Насамперед, утримайтеся від спокуси відповісти йому тим самим. Для того, щоб розірвати порочне коло взаємних нападів і вести взаємовигідний конструктивний діалог з партнером, Р. Фішер і У. Юрі пропонують кілька нескладних правил.

Правило 1. Намагайтеся відвести агресивного партнера від його деструктивних позицій. Для цього дайте йому зрозуміти, що конструктивне ведення переговорів вигідне насамперед йому самому.

Правило 2. Якщо партнер продовжує свій натиск, не йдіть в контратаку. Краще виждіть і дайте йому висловитися. Намагайтеся уважно вислухати всі доводи і продемонструйте, що розумієте про що йде мова, проаналізуйте причини, чому він поводить себе некоректно, спрямуйте свої зусилля на те, щоб побачити за жорсткою позицією партнера його інтереси.

Правило 3. Знайдіть кілька варіантів вирішення проблеми і запропонуйте їх партнеру. Попросіть його сформулювати свої варіанти, разом з ним займіться їх удосконаленням. Спробуйте разом з партнером спрогнозувати, що станеться, якщо той або інший варіант буде прийнятий.

Правило 4. Не тільки не заперечуйте проти критики, але і заховайте до неї. Виклавши свою позицію, не вимагайте прийняти або відкинути її. Запитайте, що саме і чому здається вашому партнеру неприйнятним (наприклад, так: «Які обставини заважають вам узяти до уваги мою пропозицію?»).

Дуже ефективний спосіб спрямувати критику в конструктивне русло — запитати в опонента, що б він зробив на вашому місці.

Правило 5. Під час дискусії намагайтеся не стільки стверджувати що-небудь, скільки запитувати. На твердження заперечують, а на питання — відповідають.

Правило 6. На грубий випадок чи необдуману, відверто безглузду пропозицію краще відповісти довгою паузою. Мовчанка, що запала після слів партнера, зазвичай викликає в нього почуття незручності, провини за створену безвихідну ситуацію. Якщо партнер був не до кінця упевнений у власній правоті, він, швидше за все, постарається знайти і запропонувати інше, конструктивне рішення.

На переговорах треба бути готовим правильно реагувати на всі типи «брудні виверти». Крім тих, які ми вже розглянули, іноді використовують ще і такий прийом, як **вибір незатишного місця для проведення переговорів**.

Партнер може навмисно знайти таке місце, яке буде змушувати вас, наприклад, швидше і на шкоду собі вести переговори, щоб якомога швидше піти звідти. Якщо ви вважаєте, що навколишні умови діють на вас несприятливо, відверто скажіть про це, і спокійно та чемно запропонуйте перейти в більш зручне приміщення або перенести переговори на інший час.

Припустимо, що партнер навмисно бреше, і ви це знаєте. Як діяти в цьому випадку? По-перше, не показуйте, що сумніваєтеся в правдивості співрозмовника. Ваші сумніви, а особливо — викриття, змусять опонента прикинутися скривдженим і ображеним до глибини душі. Найкраще — заявити, що ви завжди, а не тільки в даному випадку, обов'язково перевіряєте усі фактичні твердження партнерів на переговорах, що це — ваша принципова позиція. Сказати це слід якомога чемніше, вибачившись.

У будь-якому випадку, якими б агресивними не були дії ваших партнерів, які б виверти вони не застосовували, не слід йти з переговорів демонстративно, «грюкаючи дверима». Це найгірший вихід. Навіть якщо ви дійшли висновку, що дану проблему з даним партнером вирішувати недоцільно, не варто переривати переговори різко, яким би брутальним чи підступним не був ваш партнер.

Окремо слід розглянути ситуацію проведення переговорів з більш сильним партнером.

Слід зазначити, що сильний (тобто той, що має могутню фінансову або політичну підтримку) партнер — не обов'язково всесильний. В жодному разі не погоджуйтеся з думкою, що на переговорах доведеться повністю підкоритися його диктату. Те, що могутня фірма почала переговори, свідчить про її зацікавленість. А отже, за столом переговорів партнери мають рівні можливості.

Тому не комплексуйте з приводу невідповідності «категорії ваги». Для того, щоб успішніше захищати свої позиції, користуйтеся порадою вже згаданих нами Р. Фішера й У. Юрі: *заздалегідь визначайте найгірший варіант, на який ви можете погодитися (найвищу ціну, яку ви в змозі сплатити, чи*

найнижчу, за яку можете продати товар тощо). Це буде ваша «межа». Твердо вирішивши не виходити за «межу», легше захищатися від тиску партнера, який демонструє свою силу.

Правда, цей засіб має побічний ефект: рішуче завчасне встановлення «межі» заважає пошуку взаємовигідного рішення.

Щоб нейтралізувати негативний ефект, необхідно підготувати альтернативний варіант, тобто заздалегідь продумати, що робити, якщо переговори будуть зірвані. Інакше, при загрозі такого зриву, у більш слабкої сторони з'являться страх і готовність йти на будь-які поступки. А маючи план дій на випадок провалу переговорів, легше зберігати спокій і домагатися успіху.

Дуже цікаві рекомендації дають американці Джефрі Рубін і Джесвальд Салак'юз³.

По-перше, маючи справу із сильним партнером (та і з будь-яким партнером узагалі), можна посилатися на норми міжнародного права, принцип рівності або наявність прецеденту в історії відносин між сторонами, що ведуть дані переговори, або іншими юридичними особами. Однак і сильний партнер, цілком ймовірно, скористається нагодою послатися на один з таких принципів — який йому більш вигідний. Тому варто заздалегідь продумати, з якого принципу варто виходити вам, і до якого принципу може апелювати ваш партнер.

Дуже ефективним є звертання до спільного минулого, до тривалих «історичних стосунків» з даним партнером. Типовим прикладом можуть бути відносини тих країн, що розвиваються, зі своєю колишньою метрополією. На переговорах з могутньою державою більш слабкі держави — колишні колонії — прагнуть використати наявність спільної мови, культури, системи соціальних інститутів.

Слабший партнер може також закликати сильну сторону до поступок заради майбутнього, заради розвитку відносин, установлення тісних зв'язків на тривалий період.

Слабка сторона може удатися і до використання пакета, у якому суперечливі питання подано разом з тими, які легко узгодити.

³ Рубин Дж., Салакюз Дж. Фактор силы в международных отношениях. // Международная жизнь. 1990. - № 3.

На багатосторонніх переговорах слабкі учасники можуть утворити коаліцію й успішно протистояти більш сильному партнеру.

Отже, ви спланували підхід, продумали, які прийоми можна використовувати під час переговорів. Тепер подбайте про аргументацію. Продумайте, як переконливіше обґрунтувати свою позицію, пояснити партнеру, з чим ви можете і з чим не можете погодитись і чому.

ТЕХНІКА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ РОЗМОВИ

Є багато гарних прийомів для того, щоб почати ділову розмову.

Наприклад, жарт або дотепний комплімент допоможуть зняти початкову незручність і встановити особистий контакт з партнером.

Жарт, анекдот, незвичайне питання чи коротка розповідь про курйозний випадок дуже доречні і при застосуванні прийому зачіпки. Цей прийом передбачає образний і короткий виклад проблеми на самому початку розмови, щоб дати поштовх бесіді, відразу спрямувати її в потрібне русло.

Використовуючи **прийом стимулювання фантазії**, одна із сторін відразу ставить безліч питань з тих проблем, які вважає за потрібне обговорити.

Починаючи короточасну і не дуже важливу зустріч (наприклад, під час спілкування керівника і підлеглого), краще використовувати **прийом прямого підходу**: стисло викласти мету зустрічі і відразу перейти до справи.

На етапі обміну інформацією стежте за логічністю, точністю, професіоналізмом свого мовлення. Не заглиблюйтеся в деталі. Пам'ятаєте, у Вольтера: «*Секрет бути нудним полягає в тому, щоб розповісти все*». Ставте запитання, що будуть дратувати співрозмовника і змушувати його дати точну відповідь. Будьте готові до будь-яких «хитрих» питань опонента. Уміння сформулювати питання дозволяє ненав'язливо спрямувати розмову в потрібне русло, перехопити ініціативу, активізувати співрозмовника. Від вашого формулювання залежить відповідь, тобто вирішення обговорюваної проблеми.

Пропонуємо вашій увазі огляд різновидів питань.

Питання поділяються, насамперед, на **закриті** і **відкриті**. На перші можна відповісти «так» чи «ні». Не слід часто використовувати їх, тому що вони обмежують співрозмовника, змушуючи його давати однозначну відповідь. Їх краще використовувати на тривалих переговорах, щоб швидше дійти згоди або для того, щоб одержати підтвердження досягнутої раніше домовленості.

На **відкриті питання** (вони звичайно починаються зі слів «що», «хто», «де», «як», «коли», «чому», «скільки», «що ви думаєте з цього приводу...», «як ви вважаєте...» тощо) неможливо відповісти просто «так» чи «ні». Відкриті питання варто використовувати, якщо необхідно розворушити флегматичного, небагатослівного співрозмовника, оживити діалог, отримати додаткові відомості. **Негативний ефект: відкрите питання може відволікти від основної теми.**

Альтернативні питання. Співрозмовнику надають право вибрати відповідь. Основний компонент альтернативного питання — слово «чи»: «Коли ви зможете відправити першу партію товару: у вівторок чи у середу?»

Підтверджувальні питання. Їх ставлять для досягнення взаєморозуміння. Узгодивши під час розмови усі аспекти проблеми окремо, варто сказати, наприклад: «Якщо я вас правильно зрозумів, ви вважаєте, що...». А одержавши підтвердження, можна сміливо переходити до розгляду інших питань.

Вступні питання. З них радять починати переговори, щоб активізувати інтерес партнера. Наприклад: «Вам завдає багато клопоту текучість кадрів. Якби я запропонував вам простий і надійний спосіб вирішити цю проблему, вас би це зацікавило?»

Контрольні питання. Їх ставлять для того, щоб перевірити, чи дійсно співрозмовник уважно слухає вас, чи тільки удає це і підтакує. Наприклад: «Що ви про це думаєте?» З відповіді на контрольне питання ви зрозумієте, чи стежив він за вашою думкою.

Провокаційні питання. Іноді їх необхідно ставити, щоб встановити, чи правильно співрозмовник оцінює положення справ і які його щирі наміри. Наприклад: «Ви упевнені, що зможете реалізувати цей виріб за такою ціною?»

Заключні питання використовують для завершення розмови. Спершу слід поставити одне-два підтверджувальних запитань. Наприклад: «Чи зміг я переконати вас, що цей верстат вигідний для вашого підприємства?» (питання обов'язково супроводжується дружньою посмішкою). Одержавши підтвердження, можна відразу ставити заключне запитання: «Який термін монтажу вам більше підходить: 20 травня чи 20 червня?»

Щодо **техніки відповідей на питання**, то професор Ф.А. Кузін, наприклад, викладає її у вигляді кількох принципово важливих правил:

- На складні проблемні питання відповідайте, якщо маєте продуманий варіант вирішення. Якщо такого варіанта немає, то краще не імпровізувати, тому що так дуже легко вскочити в халепу.
- Якщо в питанні використано брутальні, некоректні слова або фрази, не варто повторювати їх у своїй відповіді.
- На провокаційні питання краще не відповідати або перевести розмову на особу того, хто їх поставив, і на характер цих запитань.
- Чим емоційніше питання, тим коротшою має бути відповідь.
- Чим більше переповнений емоціями той, що ставить запитання, тим спокійніше і холоднокровніше йому треба відповідати.

Для успішного обґрунтування своїх поглядів і пропозицій необхідно уміти висувати переконливі аргументи і контраргументи. Розглянемо методи, які використовують і для **захисту своєї позиції**, і для нейтралізації доводів опонента.

Фундаментальний метод — це пряме ознайомлення співрозмовника з фактами й цифрами. Особливо переконливо звучать цифри, ці найнадійніші докази.

Метод порівняння. Один з найефективніших, особливо якщо порівняння підібрано вдало.

Метод видобування висновків. Аргументи формують в логічний ланцюжок, у якому кожне наступне твердження впливає з попереднього. Таким чином, ви поступово, крок за кроком, наближаєтеся до бажаного висновку.

Метод протиріччя. Застосовують з метою захисту. Суть: знайти протиріччя в аргументації опонента.

Метод «шматків». Використовують як контраргументацію. Виступ партнера розчленовують і коротко характеризують окремі частини, наприклад: «У цьому ви повністю маєте рацію... З приводу другого питання, боюсь, у експертів можуть виникнути сумніви... А от це не зовсім вірно». Потім, не торкаючись сильних аргументів опонента, можна починати детально критикувати слабкі.

Метод ігнорування. Якщо факт, запропонований опонентом на підтвердження його правоти неможливо спростувати, його з успіхом можна проігнорувати.

Метод видимої підтримки. Припустимо, що ви помітили в аргументації опонента слабе місце. Ви не заперечуєте і не суперечите. Навпаки, дивуючи всіх присутніх, наводите нові аргументи на користь опонента, робите його прихильним до себе: «Ви маєте рацію ще й тому, що... і ... беззаперечним доводом є...». І ось тут ви і використовуєте свій козир. Наприклад, так: «Але ви, на жаль, зовсім не звернули увагу...». От тепер — час контратаки.

Використовуючи цей прийом, ви створюєте в опонента враження, що обміркували його позицію ґрунтовніше, ніж він сам, і шляхом складних міркувань переконалися в її неспроможності. Метод досить ефективний, але не потребує ретельної підготовки.

Тепер розглянемо **некоректні, спекулятивні методи аргументування**. Солідному бізнесмену, що береже свою репутацію, застосовувати їх не слід, але варто бути готовим до таких вивертів у дискусії з нечесним партнером.

Техніка ізоляції. Окремі фрази висмикують з контексту і видають за головну думку: за допомогою цього поширеного виверту перекрутити справжній зміст виступу партнера, надати йому зовсім іншого значення.

Техніка анекдоту. Вдалих, доречний жарт може звести нанівець бездоганну за логікою, ретельно вибудовану аргументацію партнера.

Техніка використання авторитету. Цитування відомих авторитетів, навіть якщо їхні висловлювання за своїм змістом не можуть бути доказом обговорюваної думки, справляє на слухачів враження вагомості аргументу.

Техніка зміни напрямку. Замість того щоб відповідати на ваші аргументи, партнер переходить до іншого питання, не пов'язаного з обговорюваною проблемою. Будьте пильні і не дайте змінити тему розмови.

Техніка дискредитації партнера. Якщо ваш опонент не в змозі нічого заперечити у самому питанні, він може направити критику на вашу особистість.

Якщо вже партнер виявив таку непорядність, не відповідайте йому тим самим, не сперечайтесь. Краще якомога спокійніше пояснити присутнім, наскільки нетактовною є така поведінка вашого співрозмовника, або просто проігнорувати його напади.

Твердження-пастки поділяються на три групи.

Повторення. Особливості роботи мозку такі, що багаторазове повторення того самого питання чи твердження послабляє опір йому, нейтралізує практичне мислення. Класичний приклад існує в античній історії: давньоримський письменник і політик Катон кожну свою промову в сенаті завершував словами: «І нарешті, я вважаю, що Карфаген повинен бути зруйнований!»

Альтернатива. Такі питання створюють штучні межі для відповіді, нав'язуючи вибір тільки із запропонованих варіантів. Наприклад: «Ми підпишемо договір чи ви не будете цього року продавати виріб?» (можливість продати виріб третьому партнеру проігноровано).

Контрпитання. Не спростовуючи ваші доводи, партнер ставить контрпитання. На такий хід рекомендовано відповідати: «Буду радий розглянути це після вашої відповіді на моє питання; погодьтеся, я поставив питання раніше».

Кілька порад щодо **тактики аргументування**.

- Добирайте аргументи, що відповідають мові і способу мислення аудиторії, її національній і професійній приналежності, віку тощо. Для «технарів» кілька точних цифр можуть означати більше, ніж сотня красивих слів (хоча і красномовство тут не зашкодить).
- Уникайте конфронтації, не дозволяйте спалахнути конфлікту. Якщо суперечка стає надто бурхливою, корисно зробити перерву, щоб продовжити розгляд питання після того, як учасники переговорів заспокояться.

- Викладаючи «плюси» і «мінуси» свого варіанта рішення, починайте з «плюсів». Початкова інформація впливає на сприйняття і формування позиції партнера. До того ж, якщо почати з перерахування недоліків, він може зупинити вас, вважаючи, що продовжувати не має сенсу. Переконати його в протилежному буде нелегко.
- Правила етики ділового спілкування вимагають відкрито визнавати правоту співрозмовника (коли вважаєте, що він правий), навіть якщо це послабить вашу позицію. Може так статися, що ви нічого не втратите. Лицарський жест дасть вам моральне право вимагати такої ж поведінки і від партнера.
- Уникайте категоричності у своїх висловлюваннях, особливо якщо маєте справу з агресивним співрозмовником.

Варто уникати:	Краще використовувати:
Я вважаю...	Чи не здається вам, що...
Ви навіть не здогадуєтеся, що	Вам, звичайно, відомо, що...
Ви потім зрозумієте, що	Чи згодні ви з тим, що...
Ви все-таки повинні визнати, що	Чи не думаєте ви, що...

Для того щоб **завершити ділову розмову**, можна використати один із наведених нижче прийомів.

Гіпотетичний підхід. Ухвалити відповідальне рішення завжди важко. Допомогти партнеру можна, удавшись до умовного способу: «Припустимо, що...» чи «А якщо...». Гіпотетичний варіант, що не вимагає відповідальності, ухвалити легше. А звикнувши до нього, партнер зможе укласти і відповідну угоду.

Альтернативні рішення. Ви пропонуєте кілька варіантів рішення на вибір (важливо, щоб усі вони влаштовували вас).

Ключове питання. Ваш співрозмовник ніяк не може наважитися на ухвалення рішення, хоча воно його влаштовує, і реальної альтернативи він не бачить. Поставте необразливе (але переломне) питання, наприклад: «А що б вибрали ви?...» чи «Як би ви вчинили у цьому випадку?».

Обмірковуючи відповідь, ваш партнер відволічеться, забуде про свої сумніви, на якийсь час звільниться від психо-

логічного тиску відповідальності. А розслабившись, набагато швидше ухвалить уже вироблене і необхідне вам рішення.

Як відомо, заключні слова запам'ятовуються найкраще. Тому під час підготовки до переговорів або ділової бесіди варто записати і вивчити напам'ять останні фрази, причому — кілька варіантів — враховуючи можливі результати ділової розмови⁴.

Заздалегідь необхідно також написати (і ретельно відредагувати) текст основного виступу голови делегації, і оратор повинен заздалегідь вивчити свою промову⁵.

ДОБІР СКЛАДУ ДЕЛЕГАЦІЇ

Практика проведення переговорів віч-на-віч застосовується досить рідко. По-перше, тому, що вони загрожують стресами через притаманний їм суб'єктивний фактор. А по-друге, обговорення складних питань і ухвалення відповідальних рішень вимагає участі експертів і помічників. Як то кажуть, «один розум — добре, а два — ще краще».

Кількісний персональний склад делегації залежить від характеру представництва й обговорюваних питань. Протокол рекомендує формувати делегації для двосторонніх переговорів приблизно однаковими за кількістю.

Членів делегації керівництво фірми (компанії, організації) добирає з-поміж співробітників, яких було допущено до участі в переговорах і до їх проведення. Разом з тим визначають основні функції кожного учасника.

До складу делегації входять:

- а) безпосередні учасники переговорів;
- б) компетентні консультанти (експерти);
- в) допоміжний (технічний) персонал (перекладачі, водії, стенографістки, друкарки та інші).

Обидві сторони заздалегідь узгоджують місце і час зустрічі, предмет обговорення і мову (як однієї зі сторін, так і третьої сторони), якою його будуть проводити.

⁴ Варіанти завершення ділової розмови, а також інші компоненти ділової бесіди і переговорів див. у Додатку (2).

⁵ Докладніше про підготування усного виступу — в розділі "Основи етикету".

УЗГОДЖЕННЯ З ПАРТНЕРОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПИТАНЬ

Після того, як один з партнерів проявив ініціативу, і під час особистої бесіди, листування тощо запропонував провести переговори, одна із сторін може виступити з пропозицією обговорити деталі й умови укладання угоди. Якщо друга сторона погоджується, обидві сторони починають безпосередню підготовку до переговорів.

Нині для узгодження організаційних питань із закордонним партнером у процесі підготовки переговорів усе частіше й ефективніше використовують персональні комп'ютери. За допомогою них узгоджують рівень проведення переговорів (тобто які посади у своїх фірмах обіймають керівники делегацій, чи вони є керівниками фірми, заступниками чи начальниками одного з відділів), кількість членів делегації, порядок денний (які питання і в якій послідовності планують обговорити), час і місце проведення переговорів.

Порядок денний пропонують для узгодження в найзагальнішому вигляді.

Рівень представництва повинен бути приблизно однако-вим.

Вибір місця зустрічі може впливати на її результати.

На своїй території ділові люди, як і спортсмени на своєму полі, поводяться енергійніше, почувають себе комфортніше і впевненіше, що дає більше шансів на успіх.

На переговорах дотримуються тих правил етикету й особливостей протоколу, які заведені у країні проведення. Отже, закордонна делегація, на відміну від господарів, змушена долати пов'язані з цим складності, прямо пропорційні культурним розбіжностям між країнами.

Однак переговори на своїй території дають не тільки переваги.

По-перше, ви не можете відкладати рішення, посилаючись на відсутність інформації.

По-друге, ви почуваєте себе зобов'язаним партнеру, який приїхав здалеку заради цієї зустрічі.

По-третє, турботи, пов'язані з організацією переговорів і прийомом гостей, можуть відволікти вас від предмета переговорів.

Іноді, особливо якщо сторони мають конфліктні стосунки, зустріч влаштовують на нейтральній території. У випадку постійних ділових контактів між двома фірмами (компаніями, організаціями) зустрічі можуть відбуватися по чергово на території кожного з учасників.

Приміщення, у якому планується провести переговори, може належати одній із сторін або комусь третьому (тобто бути нейтральною територією).

Призначити зустріч у своєму офісі прагнуть зазвичай з метою самореклами, щоб справити враження на партнера. Тим бізнесменам, які хочуть зосередитися не на саморекламі, а на обговоренні комерційних питань, рекомендовано проводити переговори на нейтральній території, наприклад, у конференц-залі. Правда, у конференц-залі важче встановити довірчі стосунки з партнером.

Вибираючи місце зустрічі, врахуйте також усі пов'язані з цим матеріальні витрати, ступінь складності організаційних моментів, необхідність узгодження з іншими організаціями.

Велике значення для результату переговорів має і час зустрічі. Психологи рекомендують вибирати час з урахуванням особливостей біоритмів.

Люди, що полюбляють прокидатися рано вранці («жайворонки»), у першій половині дня дуже енергійні, зібрані, а після полудня стають менш активними. Призначати ділову зустріч з «жайворонком» вигідніше на пообідній час. А вести переговори з «совами», навпаки, краще вранці, тому що крива біоритмів «сов» йде нагору в кінці дня.

Однак як би не хотілося з вигодою для себе використати фактори місця і часу, нав'язувати своє бажання партнеру не можна, особливо якщо ви ініціатор. Домовляючись про місце і час, ви можете лише ненав'язливо повідомити, де і коли вам зручніше вести переговори, — але без найменшого тиску на партнера! Наприклад: *«Ми готові зустрітися в будь-який зручний для вас час. Зі свого боку ми пропонуємо 10 годину».*

Якщо з якихось причин переговори доводиться перенести на інший час або день, слід завчасно попередити всіх учасників.

Комерційні переговори призначаються, як правило, на 9.30 чи 10.00 і тривають у середньому 1,5 години.

Ділова зустріч у другій половині дня повинна початися в такий час, щоб закінчилася вона не пізніше 17.00 — 17.30. Але — не відразу після обіду.

ПІДГОТОВКА ПРИМІЩЕННЯ ДЛЯ ДІЛОВОЇ ЗУСТРІЧІ

За правилами протоколу зустрічі з закордонними партнерами бажано проводити в спеціально підготовлених приміщеннях.

Зі столів необхідно прибрати все зайве — на них можуть бути тільки блокноти, олівці, сигарети, сірники, попільниці, пляшки з мінеральною водою, а також фужери. Фужери ставлять догори дном — на знак того, що вони ще не були використані. Можна також поставити квіти в низьких вазах у центрі або по краях столу, залежно від його форми⁶. Фрукти чи цукерки на стіл переговорів ставити не слід.

Зрозуміло, що у приміщенні повинно бути чисто, не душно, не галасливо і світло.

ЗУСТРІЧ І ОБСЛУГОВУВАННЯ ДЕЛЕГАЦІЇ, ЩО ПРИБУЛА НА ПЕРЕГОВОРИ

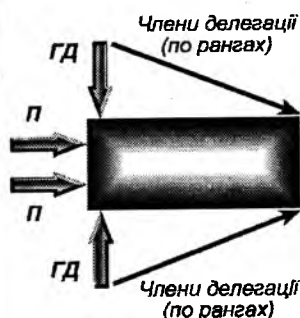
Біля входу в будинок, де міститься ваша фірма, або у вестибулі іноземну делегацію повинен зустрічати один із співробітників фірми, але ні в якому разі не її керівник і не член делегації-господині. Це може бути працівник протокольного відділу, секретар фірми або просто симпатична і ввічлива дівчина. Той, хто буде зустрічати, повинен провести членів делегації до приміщення, де будуть відбуватися переговори. Усі члени делегації-господині на той час повинні вже бути там.

Якщо переговори триватимуть кілька годин, слід зробити перерву, під час якої подати чай, каву, бутерброди, фрукти. Це потрібно робити в іншому приміщенні, і тільки якщо немає такої можливості, там, де відбуваються переговори. Головам делегацій частування подають персонально, інші учасники переговорів обслуговують себе самі.

⁶ Див. у розділі "Психологія ділового спілкування".

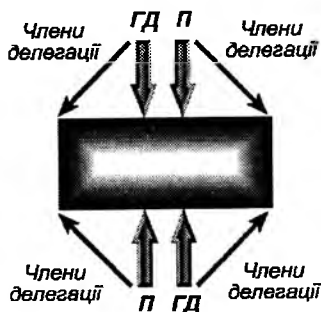
ПРОТОКОЛЬНІ ПРАВИЛА РОЗМІЩЕННЯ ЗА СТОЛОМ ПЕРЕГОВОРІВ

Під час розміщення за столом переговорів, необхідно враховувати ранг і службове становище учасників.

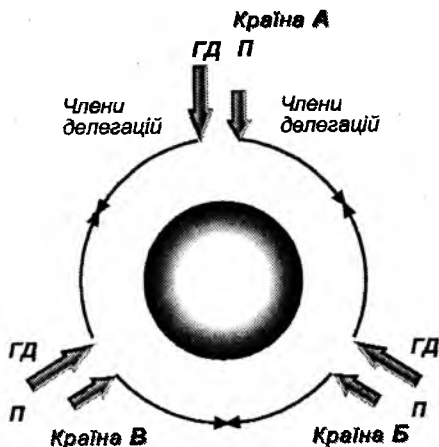


ГД — Голова делегації; П — перекладач

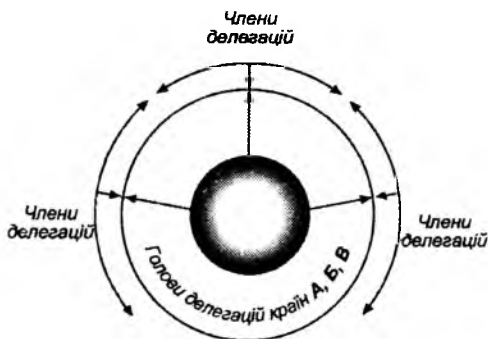
Мал. 8. Варіант 1. Голови делегацій сидять на чолі столу (перекладачі — збоку), а інші члени делегацій розташовуються далі за столом згідно з рангом.



Мал. 9. Варіант 2. Голови делегацій сидять у центрі столу, один навпроти одного. Ліворуч від кожного — перекладач. Інші члени делегацій розміщуються далі згідно з рангом.



Мал. 10. Варіант 3. Під час проведення багатосторонніх переговорів члени делегацій розміщуються за абеткою навколо столу за годинниковою стрілкою. Стіл може бути круглою чи прямокутною форми.



Мал. 10 а. Варіант 3.

Під час проведення багатосторонніх переговорів члени делегацій розміщуються за абеткою навколо столу за годинниковою стрілкою. Стіл може бути круглої чи прямокутної форми.

ЗАПИС ДІЛОВОЇ БЕСІДИ

За правилами протоколу після закінчення ділової зустрічі складається докладний запис бесіди. Такі записи є надзвичайно важливим документом. Згодом ними доводиться часто користуватися у практичній роботі для уточнення того чи іншого питання.

У записі фіксують наступні дані: назва іноземної фірми, що брала участь у переговорах; країна; місце, дата, час початку переговорів; тривалість переговорів; прізвища, імена, по батькові і посади учасників з обох сторін; ініціатор зустрічі; основні питання, що обговорювалися; думки сторін з питань, що обговорювалися; досягнута домовленість або позиції сторін з суперечливих питань; інформація про вручення яких-небудь документів (копії цих документів додають до запису) і пам'ятних подарунків.

Запис складає уповноважений учасник переговорів або сам керівник фірми (якщо він особисто вів переговори). Особа, що проводила бесіду (переговори), під час складання запису не повинна вживати займенник «я». Партнера називають в третій особі, але не використовуючи займенник «він». Замість нього вживають власну назву або слова: співрозмовник, партнер. Якщо запис складає не голова делегації, а хтось інший, то голову делегації називають власною назвою.

Ще раз повторимо: запис бесіди — дуже важливий документ. Він може бути цікавим для інших підприємств, організацій і відомств.



Психологія ділового
спілкування

Уміння проводити ділові бесіди і переговори, встановлювати контакти з партнерами і керувати колективом — ключ до успіху в бізнесі. Недарма знаменитий американський мільйонер Дж. Д. Рокфеллер стверджував, що *«уміння спілкуватися з людьми — це товар, і я заплачу за нього більше, ніж за будь-що інше»*.

Існує величезна кількість книг, що розповідають про мистецтво спілкування і закони міжособистісних відносин, книг, що розкривають секрети людської поведінки. Розроблено безліч методик, рекомендацій, що допомагають розвинути комунікативні здібності, навчити розуміти психологію іншої людини і свою власну, справляти гарне враження на людей до вкола.

Тема міжособистісних відносин невичерпна, тому зупинимося тільки на суто практичних порадах, що допомагають досягти успіху під час ділових зустрічей. Дотримання цих рекомендацій дозволяє створити сприятливий психологічний клімат ділового спілкування, викликати довіру співрозмовника, захиститися від некоректних співрозмовників, уникнути конфліктів.

Ім'я Дейла Карнегі знайоме, мабуть, усім. Він створив класичні книги з психології ділового спілкування. Нагадаємо деякі положення, викладені ним у книзі *«Як здобувати друзів і впливати на людей»*.

«Найбільший секрет поводження з людьми, — саме так Д. Карнегі визначає уміння переконати співрозмовника, — у його власній значущості». Бажання бути значущим — це одна з найбільших потреб людини. Заради того, щоб відчувати

свою значущість, люди збирають мільйони і займаються добродійністю, долають усе нові шаблі ієрархічної драбини, завойовують медалі на спортивних змаганнях, часом божеволіють, щоб у божевільній уяві віднайти почуття значущості, яке їм не вдалося відчутти в реальному світі.

Тому під час ділової розмови дуже важливо дати зрозуміти співрозмовнику, що ви високо цінуєте його достоїнства.

Таке підкреслення достоїнств іншої людини не має нічого спільного з лестощами. Грубі лестощі не тільки не сприяють встановленню дружніх стосунків, але і мають зворотню дію. Річ у тому, що дешеві лестощі — це, як правило, нещира похвала. Високо оцінюючи в розмові які-небудь позитивні якості співрозмовника, важливо бути щирим. Хтось заперечить: неможливо щиро зробити комплімент негіднику і дурню. Але прислухаймося до слів відомого американського філософа, публіциста і письменника Ральфа Уолдо Емерсона: *«Кожна людина, яку я зустрічаю, у чому-небудь обов'язково перевершує мене; і я готовий у неї вчитися»*. І це дійсно так. Маючи бажання, в кожній людині можна знайти щось, гідне похвали. І якщо ваш партнер зрозуміє, що ви щиро визнаєте його значущість, вам забезпечена його прихильність.

Отже, щоб прихилити до себе людей, а отже, досягти успіху в бізнесі й у багатьох інших сферах життя, **давайте людям відчутти їхню значущість і робіть це щиро.**

Крім цього Д. Карнегі сформулював ще п'ять правил, виконання яких допомагає прихилити до себе людей і впливати на їхню поведінку.

ПРАВИЛО 1. Виявляйте щирий інтерес до інших людей.

Будь-яку людину насамперед цікавить вона сама, її проблеми й інтереси. Тому той, хто виявляє зацікавленість проблемами інших, — завжди бажаний співрозмовник і партнер. Люди, які ніким не цікавляться, не можуть розраховувати на прихильність і мають значні труднощі в житті. Із тих людей, що не цікавляться іншими, виходять, як правило, невдахи. *«Та й чому, — резонно запитує Д. Карнегі, — люди повинні виявляти інтерес до вас раніше, ніж ви — до них?»*

Так що перш ніж ви почнете обговорювати з кимось ваші проблеми і відповідні пропозиції, поговоріть про речі, що цікавлять вашого співрозмовника.

Цю думку було сформульовано ще в Стародавньому Римі поетом Публієм Сіром: *«Ми цікавимося іншими тоді, коли вони цікавляться нами»*.

ПРАВИЛО 2. Посміхайтесь.

Книга Д. Карнегі була написана в 30-і роки. Вже тоді прагматичні американці високо цінували усміхнене обличчя. Дейл Карнегі наводить слова завідувача великим нью-йоркським універмагом, який говорив, що радше взяв би на посаду продавця дівчину, що закінчила лише початкові класи школи, але має чарівну посмішку, ніж доктора філософії з похмурою фізіономією. Більшість американських підприємців дотримуються такої думки і досі. Ні для кого не секрет, що широка посмішка — обов'язковий атрибут американського способу життя. Частіше посміхатися прагнуть і європейські, і азіатські бізнесмени.

Мудре давнє китайське прислів'я говорить: *«Людина без посмішки на обличчі не повинна відкривати магазин»*.

ПРАВИЛО 3. Пам'ятайте, що для людини звук її імені — найсолодший і найважливіший звук людської мови.

Д. Карнегі рекомендує не шкодувати сил і часу на те, щоб запам'ятовувати імена людей, з якими вам випадає спілкуватися. У діловому спілкуванні важливо, запам'ятавши правильну вимову імені, якнайчастіше використовувати, звертаючись до співрозмовника.

Політичні діячі США дотримуються правила: *«Згадати ім'я виборця — це державна мудрість. Забути його — приректи себе на забуття»*.

Д. Карнегі попереджає: якщо ви нехтуєте запам'ятовуванням і частим вживанням імен партнерів — чекайте на неприємності.

ПРАВИЛО 4. Будьте гарним слухачем. Заохочуйте інших до розповіді про себе.

Винятково корисне мистецтво — уміння ставити такі питання, на які діловому партнеру цікаво відповідати. Попросіть співрозмовника розповісти про себе самому, про свої досягнення. Це, пише Д. Карнегі, — *«найпростіший спосіб стати гарним співрозмовником»*.

ПРАВИЛО 5. Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.

Один із найнадійніших способів прихилити до себе людину — говорити з нею про те, що вона цінує вище за усе.

Готуючись до ділової зустрічі, необхідно з'ясувати, що більше за усе цікавить вашого співрозмовника. Розпитайте про це спільних знайомих, почитайте ділову пресу. Ваші старання не будуть марними — це допоможе швидко налагодити стосунки з діловим партнером.

Д. Карнегі присвятив чимало прекрасних сторінок мистецтву захищати свої погляди. На думку Карнегі, суперечити співрозмовнику не можна, і єдиний спосіб перемогти в суперечці — це уникнути її. Адже в дев'ятох випадках з десяти суперечка закінчується тим, що кожен з її учасників переконується у своїй правоті ще більше, ніж раніше. *«Ви не можете виграти суперечку, — пише Д. Карнегі. — Не можете, тому що, програвши її, ви програєте, але і вигравши, ви теж програєте. Чому? Припустимо, ви приголомшили опонента своїми аргументами, довівши, що він нічого не розуміє в даному питанні. І що тоді? Ви почуваете себе чудово. А він? Ви змусили його відчувати приниження. Ви зачепили його гордість. І ваш тріумф викликає в нього тільки бажання помсти. Таким чином, «той, кого переконали проти волі, залишиться при своїй думці».*

Перемігши в суперечці, ви ризикуєте втратити ділового партнера, а отже, програти в бізнесі. Тому завжди зважуйте, що для вас важливіше.

Якщо партнер не правий, можна дати йому зрозуміти це жестом, мімікою, інтонацією. Але якщо прямо сказати, що він помиляється, то завдасте удару по його самолюбству і змусите ще запекліше захищати власні позиції. І тоді навіть беззаперечні докази, навіть ваше унікальне красномовство не зможуть його переконати.

Почати обговорення зі слів: *«Я вам це доведу»* — це все одно, що заявити: *«Я розумніший за вас»*. А така заява налаштовує партнера проти ваших аргументів.

Починаючи обговорення, не стверджуйте, що ви абсолютно переконані у своїй правоті і що іншої думки з цього питання бути не може. Добре було б використати таку фразу: *«Я вважав зовсім інакше, але, можливо, я помилявся. Давайте разом пе-*

ревіримо усі факти». Чи таку: «Мені здається, що вирішувати цю проблему потрібно інакше, і спробую пояснити вам, чому я так думаю. Звичайно, я можу помилятися. Сподіваюся, ви вправите мене, якщо я буду в чомусь неправий».

Не поспішайте викривати партнера, якщо він висловить помилкове твердження. Уникайте «гострих кутів», намагайтеся висловлюватися не дуже категорично. Замість слів-виражень, як «безсумнівно», «безумовно», «однозначно», краще використовувати такі вислови: «Мені здається», «я думаю», «я вважаю». Такі формулювання стануть вам у пригоді, якщо зрештою виявиться, що ви помилялися.

Бенджамін Франклін, один з авторів американської конституції, видатний політик XVIII століття, на схилі життя був, мабуть, найчемнішим і найдипломатичнішим американцем. Але у юності його манера спілкуватися нерідко призводила до конфліктів з людьми довкола. У своїй «Автобіографії», великий уривок з якої наводить і Д. Карнегі, Бенджамін Франклін визначно пише про це:

«Коли хто-небудь стверджував щось, на мій погляд, безумовно помилкове, я відмовляв собі в задоволенні рішуче заперечити йому і негайно показати абсурдність його пропозицій і починав говорити про те, що в деяких випадках або за певних обставин його думка могла б виявитися правильною, але в даному випадку вона здається мені трохи невідповідною і так далі. Незабаром я переконався в користі цієї зміни в манерах; розмови, у яких я брав участь, стали проходити значно спокійніше. Скромна манера, у якій я став пропонувати свої думки, сприяла тому, що їх стали приймати без заперечень. Помилувавшись, я не виявлявся тепер у настільки сумному становищі, як раніше, а, маючи рацію, набагато легше спростовував хибні думки інших тим, що приписував собі їхні помилки.»

Подібна манера, яку спочатку я переймав, силуючи свої природні схильності, згодом стала настільки неоттяжливою і звичною для мене, що, напевно, за все наступне п'ятдесятиліття ніхто не чув, щоб я говорив що-небудь у беззаперечній формі.

І саме цій звичці (після того, як вона стала невід'ємною рисою мого характеру) я зобов'язаний тим, що під час обговорення нових або зміні старих суспільних

установлень моя думка так рано набула ваги серед моїх друзів-співгромадян, і вплив виявився настільки значним у суспільній раді, коли я став її членом».

Якщо вам загрожують критичні випадки з боку партнера, перехопіть ініціативу. Краще піддати себе самокритиці, аніж вислуховувати звинувачення на свою адресу. Лайте себе побільше — цим ви зіб'єте агресивного співрозмовника з пантелику. Потіште самолюбство вашого співрозмовника, відкрито визнавши, що ви не праві, і він, частково за інерцією суперечачи вам, сам почне доводити, що не так вже ви і неправі, що й у ваших пропозиціях є багато розумного. Таким чином, ви поміняєтеся ролями з опонентами.

Говорячи про свою неправоту, не фальшивте. Робіть це якомога щиріше. Адже не виключено, що ви і справді помиляєтеся. Як не дивно, але це іноді трапляється, і не так уже рідко.

Сократ, мудріший з наймудріших, постійно повторював: *«Я знаю тільки те, що я нічого не знаю».*

Ніколи не громіть співрозмовника під час ділової зустрічі, як ворога на поле бою. Будьте не полководцем, а дипломатом. Дозволяйте партнерам перемагати вас у незначних суперечках, прибережіть сили для обговорення більш важливих питань.

Перш ніж йти в атаку, підготуйте поле бою. Перш ніж почати критикувати позиції партнера, створіть сприятливе психологічне тло для сприйняття ваших зауважень. І нарешті, перш ніж перераховувати помилки партнера, визнайте, що і ви не досконалі. Люди спокійніше сприймають докори на свою адресу, якщо той, хто критикує, починає з визнання власних помилок.

Сучасні фахівці з психології ділового спілкування настійно рекомендують застосовувати ще один ефективний метод налагодження міжособистісних контактів — дуже простий дієвий спосіб викликати симпатію і довіру співрозмовника. Для його визначення використовують англійське слово «фейсінг» («відбиток»).

Цей метод побудовано на схильності людей симпатизувати тим, хто схожий на них. Нам завжди хочеться, щоб наші друзі дивилися на світ так само, як і ми, мали такі ж пристрасті, звички, спосіб життя. Психологічні особливості кожної людини впливають на її поведінку, жестикуляцію, тембр голосу, гучність і темп мовлення тощо.

Це означає, що викликати довіру до себе при особистому контакті і досягти успіху під час ділової зустрічі можна, «віддзеркалюючи» зовнішні і внутрішні особливості людини, тобто наслідуючи:

- а) пози співрозмовника, його ходу, жести, міміку, темп дихання і, нарешті, одяг;
- б) особливості мовлення (тембр і силу голосу, інтонацію, вживання слів і висловів).

«Віддзеркалювати» співрозмовника можна також через почуття (зацікавленість, толерантність, вияв поваги до характеру, досвіду і знань співрозмовника).

Навіть якщо ви відтворите лише особливості мови співрозмовника, ваші стосунки з ним значно покращаться. Люди, що говорять повільно, погано сприймають швидке мовлення-скоромовку, не встигають за думкою партнера, і це їх дуже дратує. Тих же, хто говорить дуже швидко, завжди дратує флегматичний співрозмовник. Усунувши невідповідність між вами хоча б у темпі мовлення, ви з подивом побачите, наскільки легше стало вам знаходити спільну мову навіть у найскладніших суперечливих питаннях.

Тепер розглянемо практичні поради психологів, що допомагають тактовно нейтралізувати зауваження, зроблені партнером під час бесіди.

Одні зауваження дратують вас, інші допомагають зрозуміти, чи зацікавився співрозмовник темою і що він думає з приводу ваших інтересів і намірів.

Як правильно оцінити зауваження і відреагувати на нього? Югославський психолог Предграг Мицич виділяє такі різновиди зауважень.

Бажання виявити себе. Часто співрозмовник виступає з зауваженням, щоб продемонструвати, що в нього є власна думка, що він не підпав під ваш вплив або що він абсолютно неупереджений.

Приклад: Партнер виступає з зауваженнями не до діла, прагнучи лише висловити власну думку і наголосити на необхідності свого втручання.

Причина: Зауваження співрозмовника викликане вашою надто сильною аргументацією; можливо, причина цього — ваш самовпевнений тон.

Як реагувати: Не створюйте враження, що ви тримаєте усе у своїх руках і не потребуєте сторонньої допомоги, роблячи свої висновки. Поставте співрозмовнику питання на зразок: *«Що вам підказує досвід вирішення таких питань?»*

Зауваження суб'єктивного характеру. Їх роблять люди, переконані у тому, що їхні проблеми абсолютно унікальні, не схожі на проблеми інших.

Приклад: Партнер говорить: *«Усе прекрасно, але я не можу погодитися з вашою пропозицією».*

Причина: Викладаючи свою пропозицію, ви не врахували особливостей характеру співрозмовника. Він не довіряє вашим джерелам інформації і тому не бере до уваги і факти, які ви наводите.

Як реагувати: Спробуйте зрозуміти проблеми вашого партнера, поставте себе на його місце. Знайдіть і продемонструйте привабливі саме для нього переваги і можливості запропонованого вами рішення.

Об'єктивні зауваження. Висловлюють їх для того, щоб з'ясувати що-небудь, розвіяти свої сумніви. Партнер цілком щиро, без ніякої прихованої думки, хоче отримати відповідь, щоб мати власну думку про предмет обговорення.

Приклад: Співрозмовник не згодний із запропонованим вирішенням. Ваші доводи він не прийняв.

Причина: Партнер не погоджується з вами, тому що має інший підхід до вирішення проблеми.

Як реагувати: Не суперечте співрозмовнику відверто; скажіть, що ви враховуєте його думку, а потім поясніть, який зиск обіцяє йому схвалення вашого рішення. Можна використати, наприклад, такі слова: *«Ми розуміємо ваш підхід до вирішення проблеми. Тому давайте разом з вами розглянемо це питання ще раз».*

Невисловлені зауваження. Співрозмовник не встигає, не хоче або не наважується висловитись. Тому ви самі повинні виявити і нейтралізувати невисловлені зауваження партнера.

Приклад: Співрозмовник нічого не говорить, але за виразом його обличчя стає зрозуміло, що він невдоволений чи сумнівається.

Причина: Співрозмовник або мовчазний сам по собі, або не довіряє вам. Можливо, ви так енергійно говорите, що вставити своє зауваження у ваш монолог неможливо.

Як реагувати: Притримайте свою балакучість, перейдіть від монологу до діалогу. Для цього варто ставити «відкриті питання», наприклад: «Як ви вважаєте, чи зможемо ми уникнути додаткових витрат, якщо зупинимось на першому варіанті?»

Зауваження, засновані на упередженні. Ці зауваження істотно ускладнюють переговори. Упередження ґрунтуються на емоціях, і тому найвагоміші логічні аргументи не зможуть співрозмовника змінити свою позицію.

Приклад: Співрозмовник налаштований деструктивно і агресивно. Він висуває особливі вимоги або бачить усе в темному світі.

Причина: Ви обрали неправильний підхід, ваша аргументація побудована хибно; можливо, причиною є антипатія співрозмовника до вас.

Як реагувати: Ретельно проаналізуйте зауваження, щоб з'ясувати позицію співрозмовника і його мотиви; спробуйте «прокласти» з підготовкою відступу.

Іронічні (єхидні) зауваження. Співрозмовник може зробити їх унаслідок свого поганого настрою або бажаючи перевірити вашу витримку і терпіння.

Приклад: Зауваження мало пов'язане з темою бесіди і має зухвалий, навіть образливий характер.

Причина: У співрозмовника поганий настрій, або він незадоволений вашою поведінкою, або перевіряє вас «на міцність» — кидає виклик.

Як реагувати: Не слід потурати співрозмовнику. Реакцією у відповідь може бути жарт або мовчазне ігнорування. Спробуйте визначити, чи це серйозне зауваження, чи щось на зразок «спортивного виклику».

Зауваження, пов'язані з отриманням інформації. Такі зауваження є доказом зацікавленості вашого партнера і недостатності вашої інформації.

- Приклад:** Співрозмовник прагне отримати від вас додаткову інформацію, скласти чітке уявлення про проблему.
- Причина:** Нечіткість вашої аргументації і, можливо, невпевнений виклад. Цілком імовірно, що співрозмовник просто чогось недочув.
- Як реагувати:** Відповідайте спокійно та впевнено і спробуйте разом з партнером розібратися у всіх деталях, що йому не зрозумілі.

Остання спроба. Такі зауваження співрозмовник зазвичай починає робити, коли ділова зустріч підходить до кінця. Його охоплює тривога з приводу проблем, пов'язаних з реалізацією ухваленого рішення, виникає побоювання, що він помилився і поквапився.

- Приклад:** Співрозмовник повторює, з невеликими змінами, ті зауваження, що говорив раніше і на які вже отримав відповідь.
- Причина:** Співрозмовник робить останню спробу відкласти ухвалення остаточного рішення. Швидше за все, він це робить, щоб очистити совість.
- Як реагувати:** Доцільніше не відповідати прямо, а навести один непрямий аргумент на користь запропонованого рішення і відразу перейти до ухвалення цього рішення.

Розглянемо тепер кілька конкретних, особливих прийомів, що дозволяють **значно зменшити негативний вплив зауважень співрозмовника**.

Прийняття зауважень. Якщо співрозмовник висловив суб'єктивне зауваження (на яке дуже важко відповісти), краще нічого не відповідати на його слова і просто прийняти зауваження, якщо воно не має істотного впливу на пошуки рішення.

Посилання на авторитети. Пам'ятайте, що ваш партнер, окрім себе, довіряє ще комусь, хто є для нього авторитетом. Але ні в якому разі не вам, тобто протилежній стороні на переговорах.

Тому довідайтесь заздалегідь або з'ясуйте вже під час ділової бесіди за допомогою навідних запитань, до чієї оцінки, чийого судження прислухався б ваш партнер. Посилання на

думку такого авторитета — один із найдієвіших методів спростування зауважень опонента. При цьому варто сказати співрозмовнику, у який спосіб він може перевірити ваші дані і джерела.

Попередження. Якщо ви знаєте, якого саме зауваження можна чекати від конкретного співрозмовника, включіть цей пункт до свого виступу. Цим можна пом'якшити негативний вплив зауваження, одночасно визначивши і момент відповіді.

Відкладення. Цей прийом застосовують тільки в тому випадку, якщо висловлене зауваження заважає подальшій бесіді або цілком блокує її.

Як правило, чим більше часу пройшло з того моменту, як було висловлено зауваження, тим менше воно впливає на хід бесіди. Тому краще відкласти відповідь. А відразу після репліки співрозмовника можна або проігнорувати зауваження, або сказати: *«Дозвольте повернутися до цього питання пізніше. Ми торкнемося його під час обговорення такої-то проблеми. Чи згодні ви з цією пропозицією?»*

ЯК РЕАГУВАТИ НА НЕКОРЕКТНУ ПОВЕДІНКУ СПІВРОЗМОВНИКА

Більшість підприємців некоректно поведуться під час ділових бесід і переговорів: допускають нетактовність, брутальність, підвищують голос, постійно докоряють і звинувачують своїх партнерів.

Захиститися від таких опонентів і залишитися при цьому в рамках етикету вам допоможуть поради, викладені в книзі німецького психолога Н. Енкельмана «Процвітати з радістю».

От деякі з них.

Наукова тактика. Опонент посилається на думку вчених, цитує їх. Особливо небезпечно, якщо він навмисно цитує неправильно і додає: *«Можливо, я навів цитату невірно. У такому разі, виправте мене».*

Порада: Теж цитуйте! Заявіть, що ви очікували почути саме цю цитату.

Тактика переривання. Опонент вимучує вас репліками на зразок: «Звідки ви взяли?», «Ви повторюєтеся».

Порада: Зробіть довгу паузу і запитайте: «Можу я продовжити (ви дозволите продовжити) мою думку?»

Приховані напади на особистість. Замість того, щоб висувати конкретні заперечення, опонент посилається на ваші колишні промахи місяць або навіть рік тому. Співрозмовник, що застосовує цю тактику, зазвичай, людина нерішуча і безхарактерна.

Порада: Прямо заявіть, що звинувачення безпідставні і відкиньте їх. Поцікавтеся у вашого опонента, як довго він має намір застосовувати цю некоректну тактику. Якомога спокійніше зазначте, що хоча в минулому у вас і були невдачі, але з тих пір ви багато чого навчилися і переглянули деякі свої погляди.

Тактика знавця. Опонент апелює до різниці у віці між ним і вами. Якщо він старший, ніж ви, то може відхилити ваші аргументи, посилаючись на те, що ваш «життєвий і професійний досвід надто малий...»; якщо молодший — може категорично заявити, що «ця думка вже застаріла».

Порада: Попросіть навести конкретні заперечення щодо ваших аргументів. Вимагайте від опонента кваліфікованих доказів його правоти.

Тактика гасел. Іноді, випробувавши усі способи домогтися поступок, партнер намагається апелювати до найвищих цінностей. Він звертається до ваших почуттів: любові до сім'ї, до рідної країни, до вашої великодушності, гідності тощо.

Порада: Не насміхайтеся над партнером. Визнайте, особливо якщо при розмові присутні інші особи, що ви віддаєте належне таким доводам. Однак у цілому відхиліть аргументи-гасла за допомогою фрази на зразок: «У цьому я з вами згодний, але чи подумали ви про...».

Окремо слід розглянути ситуацію, коли співрозмовник реагує на ваші слова різкими вигуками та їдкими репліками. Абсолютно надійних способів нейтралізувати такі дії не існує. Але все-таки поради Н. Енкельмана можуть допомогти підприємцю, який натрапив на таку поведінку партнера.

- Порада № 1.** Якщо наявні лише поодинокі вигуки — не звертайте на них уваги. Тільки після трьох-чотирьох зауважень вам доведеться якось відреагувати.
- Порада № 2.** Кращий спосіб відбити злісні вигуки — влучна відповідь. Можна скористатися досвідом У. Черчілля, який заздалегідь придумував до тепні відповіді і виходив з дискусії переможцем.
- Порада № 3.** Якщо є час, ставте опоненту зустрічні питання. Попросіть його ще раз повторити зауваження. А ще краще — попросіть щось уточнити.
- Порада № 4.** Якщо є можливість, посилайтеся на серйозність ситуації, на найвищі цінності, зазначивши, що вигуки вашого партнера в такій ситуації недоречні. Додайте своєму мовленню серйозності.

ПСИХОЛОГІЧНІ ТИПИ ТА ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ

Якщо ви умієте швидко та правильно визначити психологічний тип вашого співрозмовника, то завоювати його довіря та успішно взаємодіяти з ним не буде для вас проблемою. Знання особливостей кожного психологічного типу допоможе вам контролювати хід розмови, зменшити ризик виникнення конфліктної ситуації.

Класифікацій психологічних типів існує безліч. В кожній з них людські типи розглянуто під різними кутами зору, з огляду на різні сфери діяльності. Відрізняються класифікації також ступенем складності, деталізації. Яку б з них ви не взяли «на озброєння», ваші стосунки з людьми, безумовно, покращаться. Для початку ознайомтесь з однією відносно нескладною класифікацією.

ПОЗИТИВНА ЛЮДИНА. Це найприємніший співрозмовник, доброзичлива і працьовита людина. Розмова з ним проходить спокійно і по-діловому. Ви не будете мати клопіт у спілкуванні з представниками цього психологічного типу; у конфліктній ситуації саме до них варто звертатися за підтримкою.

Під час ділової зустрічі, у якій бере участь «позитивна людина», прослідкуйте, аби усі інші співрозмовники були згодні з його позитивним підходом.

ЗАПАЛЬНА ЛЮДИНА. Це нетерплячий, невтриманий і збуджений співрозмовник. Характерною рисою «запальної людини» є також те, що вона постійно відхиляється від теми розмови. Тактика ведення ділової бесіди повинна бути такою:

- якщо ще до зустрічі з «запальною людиною» ви знаєте, що маєте різні погляди на деякі питання, краще обговорити спірні моменти заздалегідь, до початку бесіди;
- будьте витриманим, не дозволяйте себе спровокувати;
- якщо у діловій зустрічі бере участь ще хтось, залиште йому право заперечувати «запальній людині»;
- прагніть до урахування його пропозицій у прийнятті рішень (якщо це можливо);
- використовуйте перерви і паузи в діловій зустрічі, щоб з'ясувати у «запальної людини» причини її негативної реакції;
- якщо атмосфера переговорів стає надто напруженою, варто наполягти на перерві.

УСЕЗНАЙКА. Він переконаний, що знає все про все. З будь-якого питання має власну думку, яку прагне висловити, тому постійно вимагає слова. Спілкуючись з ним, варто дотримуватися такої тактики:

- надайте йому можливість формулювати поточні висновки;
- при можливості, посадить «усезнайку» поруч з собою або, якщо в розмові бере участь «позитивна людина», то поруч з нею;
- час від часу звертайтеся до нього зі складними питаннями, відповісти на які можете тільки ви.

БАЗІКА. Переговори з таким партнером зазвичай тягнуться дуже довго, оскільки «базіка» часто без поважних причин перериває бесіду, вставляє недоречні, іноді — нетактовні, зауваження. Спілкуючись з ним, слід діяти так:

- намагайтеся садовити його неподалік від «позитивної людини» або іншої авторитетної особи;

- у разі, якщо «базіка» почне говорити про речі, не пов'язані з предметом обговорення, тактовно перервіть його і запитайте, у чому він вбачає зв'язок з темою розмови.

ПОЛОХЛИВА ЛЮДИНА. Представник цього типу виявляє невпевненість під час публічних виступів. Він вважає, що краще промовчати, аніж сказати щось таке, що, на його думку, можна сприйняти як безглуздя. У спілкуванні з ним необхідно виявляти такт і дотримуватись наступних правил:

- рішуче припиняйте будь-які спроби присутніх іронізувати з приводу його висловлювань;
- допомагайте йому формулювати думки;
- ставте йому нескладні інформативні запитання;
- заохочуйте «полохливу людину» до вияву активності у розмові: спеціально висловлюйте йому подяку за будь-яке більш-менш цінне висловлювання, але не перебільшуйте.

ХОЛОДНОКРОВНИЙ НЕПРИСТУПНИЙ СПІВРОЗМОВНИК. Це особа відлюдкувата і часто дуже неуважна. Тема і ситуація бесіди видаються йому чимось далеким і абсолютно не вартим його уваги та зусиль. По відношенню до нього слід поводитися таким чином:

- спитайте приблизно так: «Здається, ви не зовсім погоджуєтесь з пропозицією, що тільки-но пролунала. Нам усім було б цікаво дізнатися, чому?»;
- у перервах і паузах розмови спробуйте з'ясувати причини його пасивності.

БАЙДУЖИЙ СПІВРОЗМОВНИК. Тема бесіди його взагалі не цікавить. Тому потрібно докладати зусиль, аби розворушити такого співрозмовника. Рекомендуємо:

- ставити йому інформативні питання;
- з'ясувавши його особисті інтереси, зробити зміст і форму розмови більш привабливими.

ЧВАНЬКО. Така людина не припускає ніякої критики — ні прямої, ні опосередкованої. Він демонструє неабияку самопевненість. Контактуючи з ним, потрібно діяти так:

- не підігравайте його амбіціям, не дозволяйте «чванькові» удавати з себе почесного гостя.

ЧОМУЧКА невпинно закидає усіх питаннями, з приводу і без нього. Захиститися від шквалу його запитань можна наступним чином:

- відсилайте питання, що стосуються теми бесіди, усім іншим її учасникам, а якщо ведете переговори наодинці, то йому самому;
- якщо не можете належно відповісти «чомучці», до одразу ж визнайте, що він має рацію.

Більш детальну класифікацію психологічних типів і відповідних прийомів спілкування з ними пропонує відома американська спеціалістка з етики та психології бізнесу Дж. Ягер.

ПРОХАНІЙ. Це людина, яка довго виламується перед тим, як прийняти рішення. Такі люди наважуються на вирішення питань тільки після довготривалих переговорів. Увага до його персони, уласкавлення та вмовляння мають для нього не менше значення, ніж кінцевий результат переговорів. Тому не рекомендується вимагати від «проханого» однозначної відповіді при першій зустрічі. Вам залишається тільки змиритися з тим, що доведеться зустрічатися з ним кілька разів. Пропонуйте таким людям якомога більше варіантів для вибору, і вони залюбки будуть мати справу з вами, а не з кимось іншим.

ПОСПІШАЙЛО. На відміну від «проханого», такий партнер прагне вирішити усі питання та прийняти рішення вже під час першої зустрічі. Якщо ви бажаєте, щоб ваші ділові стосунки мали продовження в майбутньому, але не можете вирішити все одразу, знайдіть який-небудь пристойний привід, щоб попросити його відкласти прийняття остаточного рішення на потім. Запевніть партнера, що ви вповні розумієте його бажання, але дайте йому зрозуміти, що маєте власний погляд на цю проблему. При цьому пообіцяйте, що зробите усе можливе, щоб прискорити вирішення питання.

РОЗВІДНИК. Такий співрозмовник виявляє увагу до вас і піклується про ваші інтереси. Однак, все це — тільки прикриття, створене для того, щоб витягти з вас конкретну інформацію, не сказавши натомість нічого, або ж надавши дуже незначні відомості, не пов'язані зі справою. Представники цього

психологічного типу часто можуть використати отриману таким чином інформацію проти вас, передати її іншим фірмам.

Якщо ваш співрозмовник ставить надто багато запитань, будьте насторожі. Краще переіменити тему розмови. Або, в свою чергу, закидайте питаннями його.

НАСТАВНИК. У своєму піклуванні про інтереси ближнього така людина, на відміну від «розвідника», цілком щира. Іноді він готовий допомогти, навіть зашкодивши собі. До того ж, «наставник» може познайомити вас з іншими людьми, які зуміють надати вам необхідну допомогу. Так що «наставник» — це надзвичайно корисний партнер.

Характерною рисою людей цього типу є вживання таких фраз, як «я вам підкажу», «а ось я вас навчу», «а нумо я зв'яжу вас з таким-то» і таке інше.

ХВАЛЬКО. Комплекс меншовартості спонукає людей цього психологічного типу без кінця-краю говорити про свої успіхи на професійній ниві та в особистому житті. «Хвалько» не впевнений у тому, що він дійсно перевершує інших, і тому намагається заповнити собою весь акустичний простір.

Розмовляючи з «хвальком», не наголошуйте на власних успіхах і не переривайте розповідь співбесідника про його перемоги. Більше того, усіляко підкреслюйте його заслуги (але ненав'язливо). Варто попросити у «хвалька» пораду з якогонебудь питання, що не має прямого відношення до теми ділової зустрічі. Перед тим, як розпочати обговорення важливих комерційних питань, дайте такому співрозмовнику досхочу нахвалитися.

РОЗПОВІДАЧ. Представники цього психологічного типу прагнуть повідомити вас про усі найменші подробиці, навіть якщо вони не стосуються теми обговорення. Під час важливої ділової зустрічі така людина може, наприклад, почати довгу розповідь про нещодавнє святкування роковин весілля його племінниці.

Переривати «розповідача» не слід. Краще запасіться терпінням, зручно вмотіться та спробуйте отримати задоволення від його розповіді. У разі ж, якщо при діловій зустрічі присутній ще хтось, будьте уважні. Не виключено, що «розповідач» може розбазікати ваші службові таємниці чи подробиці особистого життя.

МАНІПУЛЯТОР попри все прагне контролювати ситуацію, нав'язувати свою волю навіть з незначних питань. Всередині він не впевнений у собі і тому намагається використати кожен фразу, кожен ситуацію, що виникає впродовж ділової зустрічі.

Прислухайтеся до кожного його слова, шукайте прихований смисл у кожному його висловлюванні. Але не надто нервуйтеся. Якщо ви зуміли розпізнати «маніпулятора», він більше не становить для вас небезпеки. Будьте спокійні та впевнені.

УДАРНИК. Найбільш яскраво виражених представників цього психологічного типу називають трудоголиками. Робота для нього — все. Під час ділових зустрічей «ударники» постійно нагадують партнерам про свою зайнятість, про те, що саме зараз вони дуже поспішають. Якщо ваш співрозмовник — «ударник», погоджуйтесь на будь-який запропонований ним варіант: кращого не буде.

Якщо він почне розповідати про свою роботу, терпляче вислухайте і не намагайтеся розповісти про власну професійну діяльність: «ударників» цікавить тільки їхня робота. Висловіть своє захоплення його відданістю справі, поспівчуйте з приводу його труднощів. Але не вишукуйте причини такого фанатичного ставлення до роботи. Річ у тім, що для багатьох «ударників» праця є своєрідним захистом: вони бояться спілкування, вільного часу або перспективи залишитися сам на сам зі своїми думками. Глибоко в душі усвідомлюючи це, вони не люблять, щоб хтось аналізував їхні психологічні особливості.

СПІВРОЗМОВНИК, ЯКИЙ МАЄ ПРИХОВАНІ ПЛАНИ, ретельно маскує свої справжні наміри. Представник цього психологічного типу може, наприклад, запросити вас до обговорення якої-небудь дріб'язкової щоденної проблеми. І лише під час бесіди ви раптом усвідомите, що насправді цей хитрун хоче щось у вас вивідати.

Розпізнавши «співрозмовника, який має приховані плани», докладіть зусиль, щоб переключитися з прихованої теми на ту, що була приводом для зустрічі; до кінця бесіди слідкуйте за тим, щоб розмова не вийшла за межі обраної теми.

ДОМОРОЩЕНИЙ ПСИХОЛОГ постійно аналізує слова та вчинки інших людей, шукає в них прихований смисл та вважає себе знавцем людської психології. Підіграйте йому, скажіть

щось на зразок: «У вас надзвичайно гостре око. Я про це навіть не подумав» або «Здається, ви поцілили «в яблуко». З вас вийшов би справжній психолог».

ЩАСЛИВЧИК. Зазвичай це ті люди, яким вдалося досягти якихось значних, швидких та легких успіхів, і які намагаються усім і кожному розповісти дивовижну історію свого піднесення. Якщо «щасливчик» домігся чогось, чим не можете похвалитися ви, то під час ділової зустрічі він буде енергійно намагатися поділитися з вами таємницями свого успіху. Доброзичливо вислухайте його, дайте йому виговоритись. Не виключено, що з розповіді «щасливчика» ви зможете взяти щось цінне для себе.

Якщо ви вчасно розпізнаєте «щасливчика», то зрозумієте, що відвертість співрозмовника — це не спроба принизити ваші заслуги. «Щасливчик» всього лише хоче поділитися своїм досвідом.

СКИГЛІЙ. Представник цього психологічного типу дивиться на світ песимістично, говорить і думає тільки про неприємності. Люди, які виглядають надто бадьоро і життєрадісно, дратують його. Тому, якщо ви готуетесь до зустрічі зі «скиглієм», то вам небажано мати щасливий вигляд. Скорегуйте свій імідж. Але виглядати таким само жалюгідним, як ваш партнер, вам, звичайно, не потрібно.

ІНТЕР'ЄР ОФІСУ

Внутрішнє оздоблення (інтер'єр) є своєрідною візитною карткою хазяїна кабінету. Оформлення офісу має також і психологічне значення.

Наприклад, значно легше впливати на гостя (відвідувача), якщо його стілець нижчий, аніж крісло господаря офісу, і розташований на великій відстані від нього. Тому в офісах часто ставлять низькі стільці і диванчики — так ніби психологічно знижують статус відвідувача.

З тією ж метою використовують і дорогу попільничку, що коштує дорожче, ніж може собі дозволити відвідувач.

Символом значного авторитету і влади бізнесмена є висока спинка його крісла.

На перебіг ділової зустрічі помітно впливає колірنا гама приміщення. Надмір білого кольору стомлює очі, може викликати роздратування; синій колір «працює» на господарів приміщення і заважає гостям почувати себе невимушено. Сірий, а також темно-коричневий можуть викликати депресію, а червоний — збудження і тривогу.

Найбільш придатний для офісу — світло-блакитний колір.

ВИБІР ФОРМИ СТОЛА

Психологічний аспект необхідно враховувати і під час вибору форми стола для переговорів. Наприклад, якщо гостю пропонують сісти за Т-подібний стіл, на чолі якого сидить господар офісу, у цьому виявляється його домінування над гостем (відвідувачем). І чим довший стіл, ця сама літера «Т», тим більш незначним він себе почуває.

Якщо в кабінеті немає іншого стола, а господар хоче вести розмову на рівних, він може, залишивши своє крісло, сісти напроти співрозмовника, а для неформальної бесіди — по діагоналі від нього.

Якщо в офісі є вільне місце, краще поставити окремиий стіл для переговорів.

Квадратний стіл, на думку австралійця Алана Піза, сприяє створенню атмосфери змагання і не схиляє до довіри. За таким столом краще проводити короткі ділові обговорення. Якщо ви розмовляєте за квадратним столом, приготуйтеся до того, що ті, хто сидять праворуч, будуть, швидше за все, більш налаштовані на співробітництво з вами, аніж ті, хто сидить ліворуч. А учасники бесіди, розміщені напроти вас, цілком ймовірно, будуть в опозиції до вас.

Переговори за круглим столом передбачають неформальний характер зустрічі, обговорення на рівних, вільний обмін думками.

Ще більш неформальний характер має бесіда за журнальним столиком, особливо якщо під час цієї бесіди господар кабінету пропонує гостю каву або чай. У дружній бесіді питання, безпосередньо пов'язані з бізнесом, можна розглядати тільки в найзагальнішому вигляді.



Невербальні засоби
спілкування

Невербальні засоби спілкування, тобто інтонація, міміка, жести, пози тощо, мають у діловій розмові часом більше значення, ніж слова. Один з найвідоміших фахівців з цих питань австралієць А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається всього 7% інформації, тоді як звуковими засобами (разом з тоном голосу, інтонацією і т.і.) — 38%, а за допомогою міміки, жестів, поз — 55%.

У тих випадках, коли інформація, передана словами (вербальними засобами), не відповідає тому, про що говорять жести, міміка тощо (невербальні джерела інформації), то більш довіру заслуговує невербальна інформація, тому що жести і пози підпорядковані підсвідомості.

Тому для бізнесмена надзвичайно важливо, з одного боку, уміти контролювати свої рухи і міміку, а з іншого боку — розуміти мову жестів і міміки співрозмовника, правильно інтерпретувати їх. Знаючи мову жестів і міміки, ви легко зможете зрозуміти, схвалює співрозмовник ваші слова чи ігнорує, захоплений він бесідою чи нудьгує, щирий у своїх словах чи намагається вас обдурити.

Недарма в навчальних програмах факультетів бізнесу найбільших університетів світу існує курс невербального спілкування, і провідні західні політики і бізнесмени прекрасно володіють невербальними методами.

ДИСТАНЦІЯ

Важливим компонентом невербального спілкування є дистанція, тобто відстань, між співрозмовниками. Теоретики виділяють інтимну, особисту, соціальну й офіційну дистанції, але на практиці існують близька і далека. Перша об'єднує інтимну й особисту, друга — соціальну й офіційну.

Дистанція може залежати від взаємин і статусу співрозмовників, їхньої статі, місця проживання, а також національних особливостей спілкування. Так, наприклад, дистанція, яку громадянин вважає соціальною, може бути особистою для сільського жителя; дистанція, яку росіянин розглядає як соціальну, збігається з особистою дистанцією американця.

РУКОСТИСКАННЯ

Рукоствисання — одна із найдавніших і найпоширеніших форм вітання. З нього традиційно починається і ним закінчується будь-яка ділова розмова. Рукоствисання використовують не тільки під час вітання і прощання, але й на знак укладення угоди, констатації взаємної поваги і довіри.

Коротке і мляве рукоствисання дуже сухих рук може свідчити про байдужість. Тривале рукоствисання і вологі руки — ознака сильного хвилювання; правда, є люди, у яких долони майже завжди вологі.

Трохи затягнуте рукоствисання в поєднанні з посмішкою і привітним поглядом демонструє дружелюбність; але довго стискати руку співрозмовника не слід: це викликає неприємну аналогію з капканом і дратує співрозмовника.

Якщо партнер простягає руку трохи повернувши її долонею нагору, — він віддає вам ініціативу, виражає готовність до підпорядкування.

Якщо долоня повернена вниз, — це говорить про прагнення до першості, бажання бути лідером.

Якщо ж обидва партнери однаково поважають, розуміють одне одного, то їхні **долоні під час рукостискання перебувають в однаковому положенні** (вертикальному). Таке рукостискання називається рівносильним.

Вас не влаштовує підлегла роль, яку вам нав'язують, простягаючи руку долонею вниз? Тоді скористайтеся порадами М.В. Романова⁷. Автор пропонує два способи «обеззброювання» надто владного співрозмовника. Перший слід застосовувати в офіційних обставинах і з малознайомими людьми. Приймаючи руку, простягнену долонею вниз, ступіть на півкроку вперед лівою ногою і потім зробіть крок правою. Таким чином, ви опинитеся в інтимній зоні партнера, здійсніте, так би мовити, невербальний «напад». При спілкуванні з друзями годиться другий спосіб: руку, простягнену долонею вниз, візьміть за зап'ясток.

Від виду рукостискання значною мірою залежить результат ділової зустрічі. Ті, чия рука при першому рукостисканні була зверху, як правило, беруть верх і під час переговорів.

Про неповагу, прагнення зберегти офіційну дистанцію і нагадати про нерівність свідчить **потиск прямою, не зігнутою рукою**.



Про бажання тримати співрозмовника на відстані свідчить і рукостискання, під час якого **в долоню партнера вкладають лише пальці**.

⁷ Романов М.В. Справочник по етикету для бизнесменів, туристів и отправляющихся в гости за рубеж. - К., 1994.

Існує ще і **«рукавичкове» рукостискання**: потискуючи руку співрозмовника правою рукою, ліву руку кладуть на неї з іншого боку. Таке рукостискання служить для вираження глибоких почуттів і доречно тільки у спілкуванні з добре знайомими людьми. Тому краще не використовувати його під час першої ж зустрічі з діловим партнером.

Чим більші ступінь довіри і глибина почуттів, тим вище те місце на руці співрозмовника, якого торкається ініціатор рукостискання. Рука на лікті виражає більшу глибину почуттів, аніж рука на зап'ястку. Про найтепліші почуття свідчить ліва рука, що обіймає плече співрозмовника.

ЗНАЧЕННЯ ЖЕСТИВ І ПОЗ

Жести та поза співрозмовника відображають його внутрішній стан. Їх, як і інші компоненти невербально-го спілкування, не завжди можна інтерпретувати однозначно.

Багато що залежить від атмосфери і змісту бесіди, а також від індивідуальних особливостей співрозмовника, від його самовладання і ступеня володіння невербальними засобами спілкування.

Адвокати, актори, політики та інші, — або взагалі позбавляються жестикуляції, або спеціально відпрацьовують міміку, жести і пози, які змушують інших вірити тому, що вони говорять.

Проте, можна навчитися досить точно визначати внутрішній стан співрозмовника.

На думку психологів, вимовляючи що-небудь, людина, сама того не усвідомлюючи, робить певні рухи тілом.

Якщо під час бесіди ваш партнер **направляється чи повертається убік дверей**, якщо його ноги звернені до виходу, це означає, що йому хотілося б піти.

Співрозмовник, **що ходить по кімнаті**, швидше за все, ретельно обмірковує складну проблему, приймає важке рішення. Не відволікайте його — це може перервати його думку і перешкодити ухваленню рішення.

Якщо співрозмовник **однією рукою спирається на одвірок чи стіну, а другу тримає на стегні**, — він прагне

бути лідером. Про це ж говорить і така поза: **обидві руки на стегнах, ноги злегка розставлені**.

Співрозмовник, **що сидить на стільці, розвалившись, недбало закинувши ногу на ногу**, — вважає себе володарем становища. Той же, хто сидить на краєчку стільця, склавши руки на колінах, — навпаки — схильний підкорятися.

Якщо співрозмовник **піднімає плечі й опускає голову** («дується»), значить, він скривджений чи ображений, особливо якщо він ще й починає щось малювати на аркуші паперу (різні геометричні фігури, стріли тощо). У цьому випадку варто змінити тему розмови. Коли до партнера повернеться гарний настрій, спробуйте обережно з'ясувати, чим саме ви його образили.

Людина, яка відчуває власну вищість, **закладає руки за спину, охоплюючи зап'ястки**. А руки за спиною, сплетені в замок, говорять про те, що людина намагається заспокоїтися чи хоча б приховати своє хвилювання. Причому, чим більше вона схвилювана і збуджена, тим вище закладає руки за спину. До речі, саме від цього походить вислів «узяти себе в руки».

«Закладання рук за голову» — ще один жест, що виражає зверхність. Багатьох людей він дратує, тому утримуйтеся від нього, а якщо це зробив ваш співрозмовник, спробуйте обережно з'ясувати, чому він так поводиться.

«Розкриті руки». Протягаючи співрозмовнику руки долонями вгору, ви демонструєте прагнення встановити контакт, піти йому назустріч. Бізнесменам рекомендовано використовувати цей жест під час ділових зустрічей. Починати жест «розкриті руки» найкраще з рівня живота, направляючи руки трохи у бік співрозмовника. Вважають, що розкриті долоні — один з найкращих доказів відвертості співрозмовника.

Якщо ваш співрозмовник **розстібнув або зняв піджак** — позитивне рішення не за горами. Розстібання піджака означає встановлення довірчих взаємин і супроводжується звичайно тим, що партнери розпрямляють ноги і підсуваються ближче один до одного.

Помітивши, що співрозмовник **нахилився всім тілом уперед, а руки поклав на коліна або тримається ними за край сидіння**, негайно запропонуйте закінчити зустріч: саме цього хоче ваш співрозмовник.

«Шпилеподібний жест». Пальці рук торкаються один одного, утворюючи шпиль, вістря якого може бути спрямоване нагору чи вниз. Цей жест виражає впевненість у собі та у своєму рішенні, але точно інтерпретувати його зміст можна тільки на підставі супутніх рухів, наприклад, погляд, що бігає, та схрещені на грудях руки свідчать про намір відмовитися від угоди і закінчити бесіду.

«Пощипування перенісся» — ознака зосередженості і напружених міркувань, часто людина при цьому заплющує очі.

Якщо ваш співрозмовник **почухує підборіддя** (як правило, при цьому він ще і щулиться), це означає, що він приймає рішення.

Якщо ваш співрозмовник **підпирає підборіддя долонею з витягнутим вказівним пальцем**, це виражає його критичне ставлення до ваших пропозицій.

Коли людина говорить нещиро або чує, як бреше хтось інший, вона мимоволі намагається закрити руками рот, очі й вуха. Той хто, сказавши що-небудь, **прикриває долонею рот** (притискає великий палець до щоки і удавано покашлює), швидше за все, бреше. Аналогічним жестом під час вашої промови співрозмовник виражає сумнів у вашій правдивості.

Про неправду можуть свідчити і **легкі швидкі дотики до носа або ямочки під носом**.

Варто пам'ятати, що дотик до носа або швидке його потирання не може бути стовідсотковим доказом нещирості співрозмовника. Іноді такий жест виражає сумнів людини в чомусь, напружене міркування, пошук точного формулювання відповіді. І, нарешті, ваш співрозмовник може почухати ніс просто тому, що він чухається. Правда, якщо сверблячка викликана, наприклад, алергією, ніс потирають енергійно, а для потирання-жесту характерний легкий дотик.

Неправда викликає сверблячку повік, а також м'язових тканин шиї. Тому деякі нещирі співрозмовники іноді **відтягають комірець**. Чоловіки потирають повіки енергійно, а жінки, як правило, тільки проводять пальцем по нижній повіці.

Потирання повік пов'язане також з бажанням уникнути погляду у вічі співрозмовнику, якому брешуть.

Про неправду, або, щонайменше, про бажання щось приховати можуть свідчити **потирання чола, скронь, підборіддя**.

Якщо ви помітили, що співрозмовник бреше, попросіть його повторити або уточнити сказане. Це може змусити партнера відмовитися від нечесної гри.

Почісування вуха може бути рівнозначне словам: «Я не хочу цього чути».

Мочку вуха смикають у стані хвилювання, розладу, а потягують її — якщо людині набридло слухати і вона сама хоче висловитися.

Про бажання перервати співрозмовника більш виразно свідчить **трохи піднятий вгору вказівний палець**. Цей жест виражає прагнення заперечити, перейти до наступного питання або, навпаки, повернутися до попереднього тощо.

Якщо ваш співрозмовник під час вашої промови **збирає з костюма якісь непомітні ворсинки** — він не схвалює ваші слова, хоча і не висловлює незгоди вголос. Якщо протягом усієї бесіди він на словах погоджується з вами, але постійно збирає з одягу невидимі ворсинки — це ознака того, що в дійсності він не згоден з вашою думкою.

Багато про що може сказати положення пліч і голови. Коли людина розслаблена, її плечі зазвичай опущені. У стані напруження людина мимоволі піднімає плечі. Тим, хто виступає з трибуни перед численною аудиторією, варто звернути увагу на плечі і голови слухачів. Це допоможе зрозуміти настрій присутніх і, відповідним чином почати виступ. Чим більше піднятих плечей, тим більш вороже налаштована аудиторія.

Співрозмовник **з піднятими плечима і опущеною головою**, швидше за все, відчуває зацікавленість, прихильність до партнера, спокій.

Співрозмовник **з опущеними плечима і піднятою головою** може відчувати непевність, незадоволеність, страх, презирство до партнера. Така поза характерна для відлюдкуватих людей.

Коли співрозмовник, слухаючи вас, трохи нахилиє голову набік, це може бути ознакою інтересу до ваших слів або до вас особисто.

Схрещування рук на грудях

Жести з цієї групи трапляються дуже часто і зазвичай виражають психологічний дискомфорт, почуття небезпеки.

Просте схрещування рук означає, швидше за все, що співрозмовник зайняв оборонну позицію. Спробуйте підійти до предмета бесіди з іншого боку, зробіть свою манеру говорити більш м'якою — взагалі, змініть тактику, інакше співрозмовник почне ухилятися від обговорення.

Цей жест дуже заразливий. Якщо один із членів групи, яка складається з чотирьох або більше осіб, схрестив на грудях руки, то ймовірно, що й інші зроблять те саме.

Іноді, якщо бесіда проходить мирно і ніяких підстав для конфронтації немає, схрещування рук на грудях може означати просто спокій і впевненість.

Буває так, що співрозмовник не просто схрещує руки на грудях, але ще і стискає пальці в кулаки. Це означає, що він налаштований агресивно. Якщо ваш співрозмовник схрестив на грудях руки зі стиснутими кулаками, зменшіть швидкість вашого мовлення і рухів. Цим ви ніби пропонуєте співрозмовнику наслідувати ваш приклад. Якщо ці дії не допоможуть, спробуйте змінити тему бесіди.

Якщо співрозмовник кистями схрещених рук обіймає свої плечі (іноді дуже міцно), знайте: він насилу стримує негативну реакцію на ваші пропозиції. Цей жест характерний для гострої полеміки, коли співрозмовники енергійно і наполегливо намагаються переконати один одного у власній правоті. Якщо співрозмовник дуже розлючений, то цей жест може доповнюватися холодним поглядом трохи прищулених очей, а також штучною посмішкою. У цьому випадку необхідно терміново зняти напруженість, інакше емоції, що клеочуть усередині співрозмовника, можуть вирватися назовні і закінчити ділову зустріч скандалом.

Дуже часто бізнесмени, схрещуючи руки на грудях, вертикально виставляють великі пальці рук. Цей жест виражає одночасно і негативне ставлення до співрозмовника (схрещені руки), і почуття переваги (великі пальці рук). У положенні стоячи цей жест часто супроводжується погойдуванням на каблуках.

Жести з використанням окулярів

Маніпуляції з окулярами часто використовують для того, щоб затягти час: їх без кінця знімають і надягають, протирають скло, смокчуть дужки.

Якщо відразу або незабаром після того, як ви запропонували партнеру оголосити його рішення, він почне гратися своїми окулярами, не квапте його. Краще промовчати і дочекатися, поки він усе-таки прийме рішення.

Жести, пов'язані з палінням

Звертайте увагу на те, у якому напрямку видихає дим ваш співрозмовник. Якщо переважно вгору, — це людина, яка почувується впевнено, вона задоволена собою і позитивно налаштована щодо вас. А ось людина, яка налаштована негативно і щось приховує, завжди видихає дим униз.

Додатковою характеристикою внутрішнього стану співрозмовника може бути і швидкість, з якою він видихає струмінь диму. Чим швидше співрозмовник видихає струмінь униз, тим гірше він налаштований. Якщо, обмірковуючи вашу пропозицію, партнер видихає дим вгору, ви можете бути спокійні: ця пропозиція його влаштовує; якщо вниз — то партнеру, швидше за все, не подобається ваше вирішення.

Для зарозумілих, самовпевнених людей характерне видихання диму крізь ніс. При цьому вони часто піднімають голову нагору.

Якщо людина видихає дим крізь ніздрі, нахиливши голову вниз, це означає, що вона дуже незадоволена.

МІМІКА

Міміка — це виразний рух м'язів обличчя, що відповідає пережитим почуттям і настроям.

Будь-які зміни у виразі обличчя добре помітні і дуже часто відображають найменші зміни внутрішнього стану людини.

Найбільш інформативним засобом невербального спілкування, найбільш достовірним і точним показником є очі.

Погляд

Як правило, зустрівшись, люди спершу кілька секунд дивляться один одному у вічі, а потім відводять погляд. Існує припущення, що цей контакт при зустрічі необхідний для встановлення довірчих стосунків, але затримка погляду на очах співрозмовника говорить про бажання домінувати. Тому довго і невідривно дивитися в очі співрозмовнику не слід, інакше його реакція може бути досить агресивною. Однак недовга затримка погляду в напружені моменти бесіди чи наприкінці зустрічі цілком припустима, вона виражає довіру до партнера.

У цілому протягом бесіди психологи радять зустрічатися поглядом із співрозмовником приблизно 2/3 від усього часу спілкування (якщо менш 1/3 — навряд чи він буде довіряти вам). Якщо ви помітили, що співрозмовник під час бесіди дуже часто відводить погляд убік, у вас є всі підстави думати, що партнер або нервує, або нудьгує, і хоче швидше закінчити нецікаву для нього розмову.

Під час ділової розмови краще дивитись на уявний трикутник на чолі вашого співрозмовника і не опускати погляд нижче його очей. Такий напрямок погляду створить у партнера враження, що ви налаштовані на справи, допоможе вам контролювати хід бесіди.

Навіть якщо співрозмовник знається на засобах невербального спілкування і вміло спрямовує свій погляд, то реакцію своїх зіниць він навряд чи зможе контролювати. Довіряйте несподіваним жестам більше, ніж словам, погляду — більше, ніж жестам, реакції зіниць — більше, ніж напрямку погляду.

У стані радісного збудження зіниці стають у чотири рази більші, ніж звичайно. І, навпаки, у пригніченому стані, при виникненні невдоволення, а особливо, ненависті, — помітно звужуються. Торговці з Туреччини і Китаю, наприклад, давно знають цю закономірність і, торгуючись з покупцем, називають ціну залежно від стану його зіниць: коли покупець влаштовує ціна, його зіниці розширюються.

Ось які рекомендації дає діловим людям Ф.А. Кузін. Залежно від напрямку погляду і характеру супутніх рухів, ці показники мають різне значення. Відповідно, різною повинна бути і ваша реакція:

ВАРІАНТ 1. Співрозмовник підняв голову і дивиться вгору.

- Значення:** співрозмовник замислився.
Рекомендація: не заважайте співрозмовнику міркувати, чекайте, поки він не вирішить відновити контакт.

ВАРІАНТ 2. Співрозмовник зсунув брови і зробив рух головою.

- Значення:** співрозмовник не зовсім зрозумів ваше висловлювання і хотів би щось уточнити.
Рекомендація: активізуйте бесіду з ним.

ВАРІАНТ 3. Співрозмовник дивиться убік.

- Значення:** співрозмовник не поважає вас, нехтує вашими пропозиціями.
Рекомендація: уникайте контакту.

ВАРІАНТ 4. Погляд співрозмовника спрямований на підлогу.

- Значення:** співрозмовник відчуває страх і хоче піти.
Рекомендація: уникайте контакту.

Посмішка та інші положення губ

Американці невтомно повторюють: «Посміхайтеся!» Ставлення західних, особливо американських, бізнесменів до посмішки дозволяє перефразувати їхній улюблений вислів «час — гроші» на «посмішка — гроші». Посміхнувшись один одному при зустрічі, співрозмовники таким чином позбуваються ніяковості перших хвилин і створюють ґрунт для більш упевненого і спокійного спілкування. Посмішка — ознака дружніх почуттів, прихильності до партнера.

Однак вона може бути не тільки дружньою, але й іронічною, глузливою, презирливою, підлесливою тощо.

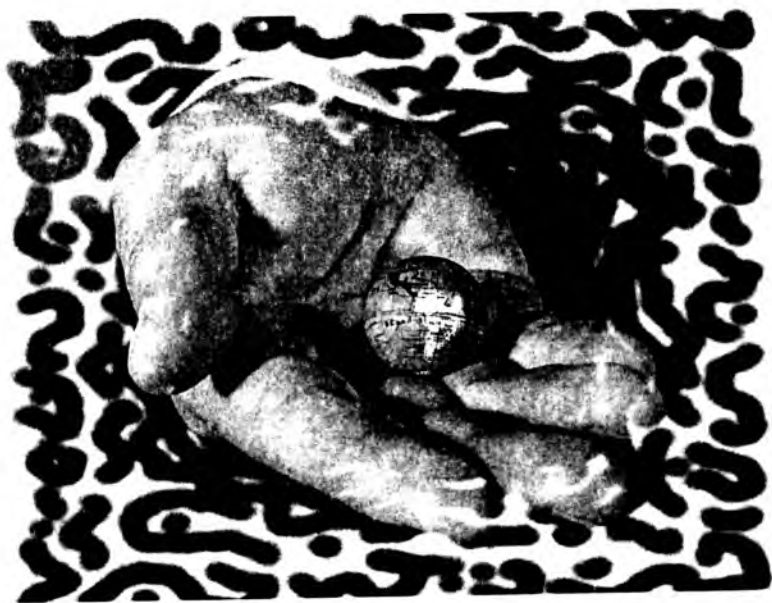
Чим сильніші дружні почуття людини, тим більше вона відкриває зуби, коли посміхається. Якщо під час першої зустрічі з діловим партнером ви, посміхаючись, хоча б трохи оголите верхній ряд зубів, це може викликати недовіру або негативну реакцію партнера. Ще недоречнішою під час знайомства є широка посмішка, при якій відкриті обидва ряди зубів — вона доречна у неофіційному спілкуванні між друзями.

Посмішка не повинна суперечити ситуації спілкування, не повинна повністю розходитися з вашим внутрішнім станом.

Наприклад, посмішка на обличчі співрозмовника, який нападає або відчайдушно захищається, свідчить про те, що ця людина нещира.

У посмішці звичайно відображується психологічний і фізичний стан людини. Якщо вона почувається добре, її посмішка радісна. Урівноважена і задоволена людина посміхається спокійною, безтурботною посмішкою.

Щільно стулені губи свідчать про відлюдкуватість. Опущені куточки рота — ознака поганого настрою; така людина дуже засмучена. Вигнуті губи характеризують свого власника як скептичну і саркастичну людину.



Національні особливості
спілкування

Кожен народ має свої культурні традиції, свій національний характер. Навіть народи-сусіди, що сповідають одну релігію, часто мають істотні розбіжності в мові і звичаях. Неважко уявити, які труднощі можуть виникнути під час спілкування мешканця Західної Європи з представником Японії — країни, порівняно недавно відкритої для європейців, яка й досі залишається для них таємничою і незбагненою.

Фахівці з міжнародних контактів мають різні погляди на те, наскільки представники різних народів і регіонів світу повинні враховувати національні особливості спілкування, ведучи спільні справи. Одні вважають, що інтенсивність ділового спілкування призводить до розмивання національних меж. Глобалізація інформаційних систем, розвиток міжнародних політичних, економічних і культурних зв'язків сприяє взаємопроникненню національних стилів спілкування, формує єдині параметри ведення переговорів.

Інші, навпаки, схильні надавати національним особливостям дуже великого значення, оскільки цінності, навички поведінки, традиції, засвоєні в дитинстві і юності (а вони, звичайно, залежать від національності і країни проживання), створюють під час переговорів значні проблеми для носіїв різних культур. До того ж, у бізнесі з'являється все більше людей, які не мають досвіду міжнародного спілкування і ведуть справи виключно в національній манері.

У всякому разі, жоден фахівець з міжнародних зв'язків не візьметься стверджувати, що національні особливості не мають значення для ділового спілкування і що їх сміливо можна ігнорувати. Поки інтереси сторін збігаються, національні розбіжності майже непомітні, але як тільки виникає конфлікт, вони починають відігравати важливу роль.

Якщо у вас мають бути переговори в іншій країні, не забувайте, що спілкуватися доведеться не тільки з представниками ділових кіл, але і з місцевим населенням, недосвідченим у тонкощах міжнародної ввічливості. Щоб уникнути непорозумінь чи навіть конфліктів, краще заздалегідь ознайомитися з особливостями спілкування і поведінки, притаманними мешканцям країни.

Слід зазначити, що національний стиль спілкування — це всього лише типові, найбільш поширені, найбільш ймовірні особливості мислення і поведінки. Ці риси не обов'язково притаманні усім без винятку представникам даної нації. Але під час першої зустрічі з іноземцем наведені нижче відомості можуть стати у пригоді.

АВСТРАЛІЯ

Під час спілкування з діловими партнерами слід уникати як надмірної метушливості, так і педантичності. Австралійці полюбляють спокійних, неквапливих співрозмовників. Найпопулярніша тема — відпочинок. Якщо ви почнете розповідати, як зазвичай відпочиваєте в себе на батьківщині, вами зацікавляться. Австралійці дуже люблять спорт, тому приготуйтеся до того, що ваші співрозмовники почнуть розмову про стрибки, серфінг, футбол тощо.

В Австралії дуже популярні червоні вина місцевого виробництва. Вважають, що вони не поступаються французьким і каліфорнійським. Похваліть смакові якості австралійських вин під час розмови з партнером, — і ви завоюєте прихильність вашого співрозмовника.

В Австралії ділові люди не надають великого значення одягу.

Приходити в гості з пустими руками не заведено: варто принести хоча б пляшку вина.

Дистанція між співрозмовниками велика (60-100 см).

АРАБСЬКІ КРАЇНИ

Під час першого знайомства з партнером бізнесмени з арабських країн активно виражають привітність і дружелюбність. Арабське вітання — це справжня церемонія, що супроводжується розпитами про ваше здоров'я, про стан справ, причому такі питання можуть повторюватися протягом усієї бесіди. Не потрібно докладно відповідати на них. Розпити, багаторазові побажання благополуччя, привітання з найрізноманітнішими святами, що супроводжуються частими звертаннями до Алаха, — усе це звичайна арабська форма ввічливості.

Тут ви побачите, що чоловіки при зустрічі зазвичай обіймаються, злегка торкаючись щоками, поплескуючи один одного по спині і плечах. Але слід пам'ятати, що так вітати один одного можуть тільки араби, іноземцям цього краще не робити.

Велика помилка, хіба що ви дружите родинами, — поцікавитися у свого партнера здоров'ям його дружини або інших членів родини.

Іноземець не повинен звертатися з питанням або проханням до жінки: це вважається непристойним.

Під час ділової зустрічі не чекайте від партнера відповідей «так» або «ні»: арабський етикет забороняє бути категоричним. Араби віддають перевагу не прямолінійним відповідям, а туманним висловлюванням на зразок: «Якщо схоче Алах». Якщо бізнесмен відмовляється від угоди, то робить це надзвичайно дипломатично і завуальовано. Відмову зазвичай супроводжують застереженнями і похвалами на користь відхиленої пропозиції.

Тут не люблять метушливості, розмову ведуть статечно.

В арабських країнах є традиційним авторитарний стиль управління, і рівню переговорів надають великого значення. Усі питання опрацьовують заздалегідь, навіть дрібні деталі.

Араби надзвичайно віддані своїм національним традиціям. Престиж професії торговця в арабському світі завжди був дуже високий. Протягом багатьох століть в арабських країнах торгівля відігравала величезну роль, накопичені в цій сфері традиції дуже сильні. Тому арабські підприємці з підозрою ставляться до нововведень, пропагованих західними авторами, на зразок методу принципових переговорів, і полюбляють традиційний тривалий торг.

Первісна ціна може бути завищена в десятки разів. При цьому продавець поводить себе дуже люб'язно. Він винахідливо і яскраво розхвалює свій товар і запевняє, що річ насправді коштує навіть набагато більше, ніж він просить. Покупця, що знає арабську манеру вести торгівлю, не бентежить показна непохитність продавця. Він спокійно пропонує сміховинну суму. Зрештою, товар продається за ціною, що багато разів менша за початкову, і продавець при цьому залишається цілком задоволений.

Під час переговорів часто подають прохолодні напої, чай, каву — дуже міцною, без цукру, з великою кількістю кардамону. Якщо вам запропонували невелику чашечку, то, випивши її, ви віддаєте її хазяїну, і він відразу ж наповнює її знову. Подавати каву вам будуть доти, поки ви не спустошите кавник. Якщо ви більше не хочете кави, похитайте чашку або переверніть її догори дном.

Якщо перед кавою вам пропонували прохолодні напої, це означає, що відведений для зустрічі час закінчується.

Бізнесменам-арабам притаманне загострене почуття національної гордості; вони ретельно оберігають незалежність своїх країн і відкидають будь-які пропозиції, що здаються їм втручанням у їхні справи.

Арабський світ дуже різноманітний. У кожному регіоні — свої особливості ведення переговорів, свої правила ввічливості.

Підприємці арабських країн Перської затоки, наприклад, мають помітно виражене почуття власної гідності, для них характерні повага і коректне ставлення до своїх колег. Перш ніж висловити думку з того чи іншого питання, керівник делегації порадиться з колегами і висловить думку колективу.

У Північній Африці не п'ють під час їжі. У Марокко після їжі вам запропонують три склянки чаю з м'ятою — випити ви повинні всі три. Потиснувши руку господарю-марокканцю, потрібно піднести свою руку до вуст.

Діловим жінкам, які збираються вести переговори з арабами, рекомендовано внести у свій імідж елементи романтичності, загадковості. Цього можна досягти, наприклад, за допомогою помітної ювелірної прикраси.

В арабських країнах дуже розвинута мова жестів, і знання її може виручити вас в багатьох ситуаціях, якщо ви не ро-

зумієте арабської мови. Так, рука, витягнута вперед долонею вниз, з пальцями, які ніби шкрябають повітря, — означає прохання наблизитися. Коли чиновник або поліцейський вдаряє ребром долоні однієї руки по ліктьовому згину, він пропонує показати документи. Якщо співрозмовник хоче висловити згоду, він потирає один одним вказівні (інші загнуті) пальці.

Якщо співрозмовник-араб схопив вашу долоню і лунко ляснув по ній витягнутими пальцями, — значить йому сподобався ваш жарт. Так само висловлюють згоду на укладання угоди. А різкий короткий рух головою назад, супроводжуваний підняттям брів і цоканням язиком, означає відмову.

У країнах Близького Сходу три пальці, складені до купи пучками і повернені нагору, означають: *«не кваптеся»*, *«зачекайте хвилинку»*. Якщо цей сигнал надійшов з автомобіля, що їде попереду, — *«будьте уважні, попереду небезпека»*.

Перебуваючи на Близькому Сході, ніколи не простягайте місцевому жителю гроші або подарунок лівою рукою: її вважають нечистою, тому ви, самі того не підозрюючи, образите його.

Проведення по зубах нігтем великого пальця в Йорданії, а також у деяких інших арабських країнах, означає обмеженість фінансових можливостей.

Поцілунок у маківку в Саудівській Аравії означає вибачення.

Вітаючись на вулиці в Тунісі, потрібно вклонитися, піднести праву руку до чола, потім до губ, і потім до серця. Цей традиційний жест — символ слів: *«Я думаю про тебе, я говорю про тебе, я поважаю тебе»*.

Улюблена дистанція під час бесіди — близька (приблизно 20-40 см).

ВЕЛИКОБРИТАНІЯ

Англійці прагнуть мати справи з тими партнерами, з якими їм уже доводилося контактувати. І чим довша історія взаємин, чим міцніше суто дружнє ставлення до партнера, тим більша імовірність того, що англійський бізнесмен піде на значні поступки. Тому дуже важливо не розчарувати його під час першої зустрічі.

Англіїці ухвалюють рішення досить повільно, зате на їхнє слово честі можна покластися. Англіїські підприємці — прагматики, вони виявляють на переговорах гнучкість і підтримують ініціативу протилежної сторони.

Англіїські бізнесмени дуже вміло уникають у бесіді неприємних моментів. Англіїці ззагалі схильні до компромісу, до недоговореності, вони дуже обережні в словах і вчинках, уникають категоричних тверджень чи заперечень, оскільки це може призвести до відвертого конфлікту думок. Щоб не зачепити співрозмовника і не зазнати критики самому, англіїць замість слів «так» і «ні» вживає звороти на зразок «мені здається», «я думаю», «можливо, я не правий, але...» тощо.

Всеволод Овчинников пише: *«коли англіїць говорить: «Боюся, що в мене вдома немає телефону», — він свідомо обмежує це твердження рамками власного досвіду. А раптом за час його відсутності телефон міг невідомо відкіля взятися?»*

Від англіїця навряд чи почуєш, що він прочитав прекрасну книжку. Він скаже, що визнає її непоганою чи що автор її, очевидно, не позбавлений таланту. Замість того, щоб обізвати когось дурнем, він зазначить, що людина ця не виглядає особливо розумною. А вислів «по-моєму, зовсім не погано» у вустах англіїця означає «дуже добре».

Найпоширенішим епітетом у розмовній мові є слова «дуже» і «таки», що пом'якшують різкість будь-якого твердження чи заперечення («погода видалася мені таки холодною»).

Іноземець, який звик вважати, що «мовчання — знак згоди», часто помилково думає, що переконав англіїця у своїй правоті. Однак терпляче вислухати співрозмовника, не заперечуючи йому, зовсім не означає у Британії поділяти його думку. Коли ж намагаєшся поставити мовчазному острів'янину питання ребром: «Так чи ні?», «За чи проти?» — він зазвичай починає розкурювати люльку або звертає розмову на іншу тему».

У неофіційних бесідах англіїці ретельно уникають таких тем, як особисте життя, професійні успіхи, релігія; у розмовах з іноземцями вони не люблять обговорювати проблеми, пов'язані з Північною Ірландією і життям королівської родини. Вони не люблять співрозмовників, які намагаються хизуватися своєю ерудицією або категорично стверджують щось.

«На гостя, що палко захищає свої погляди за обіднім столом, у кращому випадку подивляться як на ексцентричного дивака, а в гіршому — як на погано виховану людину. В Англії культивують легку бесіду, яка сприяє приємному розслабленню розуму, і аж ніяк не глибокодумний діалог і тим більше не зіткнення протилежних поглядів. Так що розрахунки відзначитися знаннями і гумором у словесному двобої і заволодіти увагою не принесуть лаврів. Каскади красномовства розбиваються об скелю улюбленої англійської фрази: «Навряд чи це може бути придатною темою для розмови!»

Що ж до улюблених англійцями тем, це, насамперед, погода, спорт, садівництво, домашні тварини тощо. Саме з обговорення таких суто життєвих тем рекомендовано починати комерційні переговори з англійськими партнерами.

Англіїці — шанувальники спорту. І навіть до людських взаємин ставляться, як до спортивної гри, у якій кожен учасник зобов'язаний строго дотримуватися визначених правил. *«Засуджуючи той чи інший вчинок, — пише В.В. Овчинников, — англієць, насамперед, скаже: «Це не спортивно!» чи «Це попросту не крикет». Дати зрозуміти людині, що вона порушує правила гри, тобто вона непорядна, несправедлива, — означає висунути проти нього найсерйозніше звинувачення».*

Марно просити англійця зробити що-небудь, що йде врозріз із правилами. Ні заклики до жалю, ні апеляція до здорового глузду, до логіки ситуації не матимуть впливу, якщо для того, щоб виконати прохання, доведеться порушити яку-небудь інструкцію. Зате посилення на принципи чесної гри, апеляція до почуття справедливості, високо розвинутого у англійців, справляє на них непереборне враження. Британець готовий палко захищати свої законні права, але з такою ж готовністю він дотримується прав, наданих законом та іншими людьми.

Одна з найпопулярніших тем для дружньої бесіди — схильності та інтереси співрозмовників, пов'язані з дозвіллям. Великобританію іноді називають країною колекціонерів. Але найпоширенішим у цій країні захопленням, справжньою національною пристрастю англійців є садівництво. Садівництво у Великобританії — більше, ніж хобі, — це майже релігія.

Але не менш сильно, ніж садочок під вікном, англійці люблять домашніх тварин. Собакам і кішкам у Великобританії приділяють більше уваги, ніж навіть дітям.

«Людині, яка не любить домашніх тварин або яку, бори-ни боже, не злюблять вони, важко завоювати прихильність англійців. І навпаки. Якщо приходиш у гості і величезний дог радісно кидається тобі лапами на плечі, не варто бідкатися через забруднений костюм. Англійці переконані, що собака здатний безпомилково розпізнати характер людини, яку бачить уперше. Можна майже не сумніватися, що господар стане як на симпатію, так і на антипатію свого пса. Якщо той же дог раптом виявить ворожість до когось із гостей, до цього бідолахи тут завжди будуть ставитися з підозрою.

Людина, що вперше потрапила до Англії, помітить, як бездоганно виховані тут діти і як безцеремонно, навіть нахабно поведуться собаки і кішки. І з цим хочеш не хочеш, а треба миритися. От повчальний приклад, розказаний японським диктором з Бі-бі-сі. Запросивши співробітників до себе на новосілля, він з подивом відчув, що після цієї зустрічі англійські колеги почали ставитися до нього більш холодно, ніж раніше. Причина, як з'ясувалося потому, виявилася несподіваною: пропонуючи комусь сісти, японець безцеремонно скинув геть кота, який дрімав у хазяйському кріслі. (Зробити таке в чужому домі було б взагалі святотатством.)» (В.В. Овчинников).

Ведучи переговори з англійськими бізнесменами, наголошуйте на своїх симпатіях до британського народу і його ідеалів. Дайте зрозуміти, що загальнолюдські цінності для вас не менш важливі, ніж комерційні інтереси.

Якщо діловий партнер запросив вас на ленч — не відмовляйтеся; обов'язково організуйте у відповідь щось подібне.

У Великобританії дуже суворі вимоги до пунктуальності. До початку ділової зустрічі запитайте в партнера, скільки часу він має — так ви покажете, що цінуєте його час.

Обмін рукоштовками прийнятий тільки на першій зустрічі; у ході подальших контактів англійці обмежуються усним вітанням.

Якщо ви коли-небудь зустрічалися або вели переговори з англійським бізнесменом, не забувайте надсилати йому вітальні листівки до свят, передавати вітання його близьким. Англійці цінують такі знаки уваги.

Будьте обережні з врученням подарунків представникам британських ділових кіл. Дарувати можна тільки які-небудь дрібнички — запальнички, календарі, записники, фірмові авто-ручки, а на Різдво — алкогольні напої. Більш дорогий подарунок вважають хабаром і розцінюють як засіб тиску на партнера. Коли в ділових колах стає відомо, що представники фірми беруть дорогі подарунки, на їхній репутації можна поставити хрест.

Якщо діловий партнер запросив вас до себе додому — це знак особливої прихильності. Отримавши таке запрошення, у день візиту надішліть господарям квіти, шоколад і вино.

Вдома у англіців не обмінюються візитними картками. У гостях ні в якому разі не звертайтеся до незнайомих людей, поки вас їм не відрекомендували. Тут не заведено цілувати руки жінкам.

В Англії дотримуються суворих правил при виборі одягу для візитів. На обід приходять у смокінгу, на офіційний вечір — у фрак.

Англіці не люблять, коли за столом виникають локальні розмови. Ваші слова повинні бути звернені до всіх присутніх, а не тільки до найближчих сусідів. У свою чергу, усі повинні слухати того, хто говорить.

Вимовляти тости і цокатися тут не прийнято.

Не називайте шотландців, ірландців і валлійців (уельсьців) англіцями. Це помилка, подібна до тієї, якої колись припускалися на Заході, змішуючи поняття «росіянин» і «радянський». Іменувати всіх підданих Об'єднаного королівства англіцями — все рівно, що називати росіянами естонців. Офіційна назва жителів Британських островів — «британці».

Різноманітні овочі подають разом з м'ясними стравами, тому їсти їх слід так: ви наколюєте на виделку маленький шматочок м'яса і за допомогою ножа набираєте на цей шматочок овочі; овочі підтримуйте шматочком м'яса на опуклому боці зубців виделки. Якщо ви почнете їсти овочі, наколюючи їх на виделку, вас вважатимуть невихованим.

Прибори не можна перекидати з однієї руки в іншу; ніж постійно тримайте в правій руці, виделку — у лівій.

У ресторанах не заведено відкрито давати офіціанту чайові: їх слід непомітно покласти під край тарілки.

Працівників сфери обслуговування не кличуть, а чекають, поки вони не звернуться до вас самі. *«Увійшовши до універмагу, контори чи пивної, англієць терпляче чекає, поки його помітять, поки до нього «звернуться безпосередньо». Вважають, що прохач не повинен намагатися звернути на себе увагу персоналу якимось вигуком, жестом чи іншим способом. До того ж, легко переконатися, що це марні спроби. Наявною особою стаєш після того, як до тебе звернулися з питанням:*

— Так, сер. Чим можу допомогти?

Скільки б людей не юрбилося біля прилавка, продавець має справу лише з одним покупцем. І якщо статечно домогосподарка набирає тижневий запас продуктів для своєї численної родини, не слід намагатися піймати хвилинну паузу, щоб запитати, чи є сьогодні в продажі печінка. Не заради того, щоб узяти її без черги, а просто довідатися, чи є сенс стояти і чекати. На подібне питання відповіді не буде. Зате коли наступить ваша черга, можна не поспішаючи вибирати собі печінку, розпитувати м'ясника про те, чи оцінилася його такса, обговорювати з ним чергову зміну погоди та будь-які інші новини. Причому ніхто із черги не виявить жодного роздратування чи нетерпіння. Адже кожний тут чекає черги не тільки заради покупки, але і заради того, щоб повністю заволодіти увагою продавця». (В.В. Овчинников).

Діловим жінкам, що готуються до переговорів з англійськими бізнесменами, рекомендовано надягати якомога менше прикрас. Макіяж повинен бути дуже акуратний. В одязі приємне враження справить поєднання чорного з білим чи рожевим.

Піднімаючи брови, англієць виражає цим своє скептичне відношення до слів співрозмовника.

Постукування вказівним пальцем по своєму носі означає конспірацію і таємність.

Будьте обережні зі знаменитим жестом, що зображує літеру «V», — з якої починається слово «Victory» («перемога»). Його часто використовують найвідоміші політики. Але запам'ятайте: долоня з піднятими вгору у вигляді букви «V» вказівним і середнім пальцями обов'язково повинна бути повернена від себе. Якщо ж вона повернена до себе — це образа.

Говорять англійці неголосно.

Відстань між співрозмовниками — середня (близько 50 см).

НІМЕЧЧИНА

Німцям притаманні неабияка працездатність, організованість, ощадливість, педантичність, скептицизм. Усі ці необхідні для комерційної діяльності риси сприяють тривалості ділових зв'язків. Німецькі підприємці надзвичайно пунктуальні, і якщо ви виявите ту ж якість, то матимете повагу своїх партнерів.

Німці, як правило, ретельно готуються до переговорів і намагаються починати їх тільки тоді, коли ймовірність дійти взаємовигідної згоди дійсно велика. Під час переговорів вони прагнуть розглядати питання послідовно, одне за одним, прискіпливо обговорюючи всі деталі.

Німці дуже акуратні і педантичні, бездоганно виконують свої зобов'язання і очікують того самого від партнерів. Під час укладання угоди вони зазвичай наполягають, щоб на випадок невиконання умов були передбачені високі штрафи, часто вимагають тривалого гарантійного періоду на поставлений товар, а також застави на випадок поставок неякісного товару. Тому, якщо ви сумніваєтеся в тому, що зможете виконати всі пункти угоди, краще відмовитися від співпраці з німецькими партнерами.

У процесі обговорення прагніть до чіткості і стислості висловлювань, усі ваші пропозиції і зауваження повинні бути зроблені по суті.

Великого значення німці надають офіціозу, зокрема вживанню титулів, тому заздалегідь, до початку переговорів, з'ясуйте титули кожного члена німецької делегації.

Німецькі підприємці розписують своє життя по днях і годинах. Тому простежте, щоб партнер, з яким ви домовляєтеся про наступну зустріч, вніс це у свій записник.

У виборі одягу для офіційних зустрічей німці дуже консервативні. Зверніть увагу на взуття, не надягайте до темного костюма світлі черевички.

Якщо партнери на ваших очах замкнули телефонний апарат, не сприймайте це як демонстрацію недовіри до вас. Це всього лише звичайна німецька ощадливість — користування телефоном коштує дорого. Під час телефонної бесіди з німецьким партнером не відхиляйтеся від теми, розмова повинна бути суто конкретною.

В ділових колах Німеччини не обмінюються подарунками. Якщо вас запросили в ресторан, пам'ятайте, що рахунок іноді оплачують окремо: кожний за себе. Пити можна тільки після того, як партнери, що вас запросили, вимовлять традиційне «Прозит!»

Чайові в німецьких ресторанах і кафе вносять в рахунок. Якщо ви все-таки вирішили дати чайові, округліть рахунок до повної суми (якщо обід, наприклад, коштує 5 марок 15 пфенігів, сплатите 6 марок).

Німці рідко запрошують ділових партнерів до себе додому. Якщо ж вас запросили, обов'язково принесіть букет для господині дому, тільки не яскраво-червоні троянди — це знак палкого кохання.

До заміжніх жінок у Німеччині звертаються за титулом її чоловіка (наприклад, «Frau Doctor»). Можна вживати також звертання «Gnadige Frau» («милостива пані»).

До дівчини звертаються «Gnadiges Fraulein». А просто «Fraulein» називають тільки працівниць сфери обслуговування (під час виконання ними професійних обов'язків).

Займати місце в потязі слід відповідно з класом, зазначеним у квитку, а палити — у спеціальному місці. Великі валізи і сумки здають в багажний вагон.

Підняті брови означають захоплення чимось ідеєю.

Вважаючи якесь висловлювання божевільним, німець лясає себе долонею по чолу.

Двері в службові приміщення тримають зачиненими: відчинені навстіж двері кабінету свідчать про неорганізованість господаря, про безлад на робочому місці.

Улюблена відстань під час бесіди — середня.

ІСПАНІЯ

Національному іспанському характеру властиві такі риси, як відкритість, галантність, почуття гумору. Також іспанців вирізняє серйозність і вміння працювати в команді.

Щодо пунктуальності жителів Іспанії — вона повна протилежність німцям. Про іспанську непунктуальність існує чимало жартів.

Не призначайте ділову зустріч опівдні — це час сієсти.

Переговори традиційно починають з обговорення таких тем, як погода, спорт, місцеві пам'ятки тощо. Іспанці дуже багатослівні і ділові переговори ведуть не надто динамічно.

Іспанські бізнесмени, як і в багатьох інших країнах, воліють, щоб переговори відбувалися між особами, приблизно рівними за становищем у діловому світі чи суспільстві.

Знайомство відбувається за загальноприйнятими правилами: рукостискання й обмін візитними картками.

Іспанці рідко запрошують ділових партнерів додому. Але якщо така пропозиція надійшла, принесіть квіти і вино. Пропозиція залишитися на сніданок — звичайна формальність. Не сприймайте її серйозно. Якщо запрошення повторили — знову відмовтеся. І тільки третє запрошення можна вважати щирим, тільки його можна прийняти.

Снідають в Іспанії пізно — о 14 годині.

Занадто дорогий подарунок можуть розцінити як хабар і зіпсувати стосунки.

Діловим жінкам, які хотіли б справити враження на іспанців, рекомендовано поєднати в одязі чорне з білим або чорне з червоним, плюс золоте оздоблення. Допомогти привернути увагу може також чорна сукня з чорним піджаком і золотим шарфом або білим коміром.

Під час неофіційної бесіди краще не торкатися особистого життя співрозмовників або свого, а також іспанської громадянської війни і правління Франко. Якщо ви не в захваті від кориди, не говоріть про це іспанцям.

Чайові в ресторанах, барах, кафе та інших побутових службах внесені, за угодою із профспілками, у загальний рахунок за обслуговування.

Готуватися до поїздки потрібно, враховуючи те, який саме регіон ви збираєтесь відвідати. У кожній із сімнадцяти іспанських провінцій — свої специфічні традиції.

Під час бесіди іспанці віддають перевагу близькій відстані.

ІТАЛІЯ

Традиції ділових стосунків в Італії відповідають загальноєвропейським нормам. Великого значення італійці надають рівню ведення переговорів.

Для того, щоб установити ділові стосунки з фірмою, досить обмінятися офіційними листами з пропозиціями. Особливо енергійно й активно беруться налагоджувати ділові контакти на перших етапах дрібні італійські фірми. Їхні представники роблять усе можливе, щоб прискорити рішення організаційних і формальних питань.

Італійці експансивні і дуже товариські. Бізнесмени надають великого значення неформальним стосункам з партнерами, вважаючи, що зустрічі в неформальних умовах полегшують знаходження взаємовигідного рішення, дають можливість більш відверто критикувати партнера, не ризикуючи зірвати переговорний процес.

Найкращий спосіб зав'язати зваву бесіду з італійцями і здобути їхню прихильність і симпатію — виявити інтерес до італійської історії та культури. Ця тема воістину невичерпна. Італійці дуже пишаються досягненнями своїх предків, тим, що їхня батьківщина — справжній музей під відкритим небом.

Міцні напої тут п'ють рідко. Зате без місцевого вина не обходиться жоден обід. Виголошувати довгі тости в Італії не заведено. Перед тим, як вихилити келихи, вимовляють «чин-чин».

До виконання основних правил ділової етики італійські підприємці ставляться дуже серйозно й очікують того ж від своїх партнерів.

Діловій жінці слід одягатися для переговорів так, щоб у її одязі поєднувалося не більше трьох кольорів, не рахуючи півтонів. Зачіски можуть бути найрізноманітніші.

Якщо ви хочете вирушити кудись на автомобілі, не потрібно самостійно ловити його на вулиці: якщо ви перебуваєте в готелі, попросіть порт'є викликати таксі, а якщо на вулиці, зайдіть у найближче кафе і зверніться з аналогічним проханням до хазяїна. Ця послуга буде вам коштувати нічого або майже нічого.

Платити слід по лічильнику або трохи більше. На вокзалі солідна людина не повинна сама нести свою валізу — для цього є носильники. Не шкодуйте чайових..

Цілувати руки італійкам не тільки можна, але і потрібно.

Зустрівшись із знайомим, запитуйте спершу про здоров'я його дітей, а вже потім — про його власне.

Коли італієць вважає яку-небудь думку дурною, він виразно стукає по своїй голові.

Постукуючи вказівним пальцем по носу, італієць попереджає: *«Будьте обережні, попереду небезпека, вони щось задумали»*.

Хитанням пальця з боку в бік італієць може виразити легкий осуд, погрозу або заклик прислухатися до сказаного.

Відстань під час бесіди — близька.

КИТАЙ

Китайські бізнесмени надзвичайно ретельно готуються до переговорів. Вони приділяють велику увагу пошуку інформації щодо предмета обговорення і включають до складу делегації багато експертів. Тому підприємцям, які готуються до переговорів з китайцями, рекомендовано залучити висококваліфікованих фахівців, здатних на місці вирішувати складні технічні проблеми. Успішно вести справи з великими китайськими компаніями можна, лише добре знаючись на кон'юнктурі світового ринку, грамотному аналізі технічних і фінансових питань.

Під час першої зустрічі спершу потрібно потиснути руку найбільш високопоставленому члену делегації. Бажано, щоб на ваших візитних картках був китайський варіант тексту (це легко зробити в Китаї).

Офіційні представники КНР у Росії радять бути обережними: не кожен китаєць, який має візитну картку, дійсно представляє реальну ділову чи адміністративну структуру, зробити візитні картки в Китаї зовсім не складно.

У більшості країн називають і пишуть спочатку ім'я людини, а потім прізвище. У Китаї все навпаки: на перше місце слід ставити прізвище, а розмовляючи з малознайомим китайцем, ім'я взагалі не вживають.

Китайські бізнесмени, як правило, чітко розмежовують окремі етапи ведення переговорів: початкове уточнення позицій, їх обговорення і заключний етап.

На початковому етапі переговорів китайці придивляються до зовнішнього вигляду партнерів і особливостей їхньої поведінки. На основі цих спостережень вони намагаються визначити статус кожного учасника переговорів.

Визначивши, хто з членів іноземної делегації має більший вплив (як офіційний, так і неофіційний), китайці надалі намагаються орієнтуватися на них. Крім того, вони шукають у делегації «свого серед чужих» — людину, що схильна симпатизувати китайській стороні, — намагаючись через цих людей різними способами вплинути на позиції всієї делегації.

Китайські підприємці люблять вести переговори на власній території. Посилаючись на те, що за їхніми традиціями, «гість говорить першим», вони пропонують іноземному партнеру першому висловитися з усіх питань і зробити пропозицію. Самі ж вони не поспішають давати конкретну інформацію, обмежуючись формулюванням загальних положень.

Китайські бізнесмени надають великого значення формуванню «духу дружби» на переговорах. Під «духом дружби» вони розуміють гарні особисті стосунки між партнерами. Але це не означає, що переговори будуть проходити легко і невимушено. Зазвичай китайці йдуть на поступки тільки після того, як зберуть максимальну кількість інформації про можливості протилежної сторони. Тому іноді в той момент, коли іноземним партнерам вже здається, що переговори безнадійні, китайська сторона раптом вносить нові пропозиції, що передбачають поступки. «Дух дружби» не заважає китайцям і вміло використати промахи партнерів.

Китайці рідко ухвалюють остаточне рішення за столом переговорів: усі домовленості обов'язково повинно схвалити керівництво. При цьому вони намагаються внести в остаточний варіант угоди вигідні для себе виправлення і застереження.

Китайські підприємці надають великого значення неформальним стосункам з іноземними партнерами і ставлять їм багато питань про вік, сімейний стан, дітей. На неформальну зустріч можна одягатися простіше, костюм із краваткою необ'язковий.

Китайці не терплять, коли їх ставлять у скрутне становище, критикують у присутності співвітчизників. Якщо ваш партнер заслужив дорікання, висловіть його без свідків. Іноді це краще зробити через посередника, особливо, якщо критичні зауваження призначені людині з високим соціальним статусом.

Намагайтеся звертатися з питаннями тільки до керівника делегації, інакше ви підриваєте його авторитет.

Листуватися з китайським партнером слід якомога оперативніше. Якщо ви будете баритися з відповідями на їхні прохання і заявки, це може погіршити ваші стосунки.

Слід відвідувати усі ритуали і протокольні заходи, оскільки спільні банкети, прийоми, фотографування на пам'ять та інше створюють цей цінний для китайців «дух дружби». На будь-який громадський захід (окрім звичайних спільних трапез в ресторані) варто приходити з подарунком, краще — для всієї організації, а не для конкретної людини. Річ у тім, що прийом подарунків може бути заборонений місцевими правилами.

Китайці — гостинні люди. Якщо вас запросять додому чи в ресторан на обід, приготуйтеся до того, що вам подадуть щонайменше два десятки страв. Категорично відмовлятися від запропонованого частування не слід. Навіть якщо якась з екзотичних страв здається вам огидною, спробуйте з'їсти хоча б шматочок, або дві-три ложки, а інше змішайте на тарілці. Якщо подають суп, значить обід скоро закінчиться. Гість у Китаї встає з-за столу першим.

У Китаї популярна і горілка (55°), і вино. П'ють зазвичай після тосту. Келих слід тримати у правій руці, підтримуючи її лівою. Цокаються нечасто, але якщо вже цокаються, то за правилами: молодший за рангом повинен торкнутися верхньою частиною свого келиха до ніжки келиха особи вищого рангу. Чужі келихи потрібно наливати по самі вінця, інакше це вважають виявом неповаги.

У букеті не повинно бути одночасно білих і синіх квітів. Найкраще поєднання — живі квіти різних відтінків червоного з декоративною зеленню.

СПОЛУЧЕНІ ШТАТИ АМЕРИКИ

Характерними рисами американців є індивідуалізм і енергійність, уміння ставити мету і досягати її. Вони жорстко захищають свої особисті права й інтереси, а також інтереси своїх компаній. Переговори ведуть інтенсивно, не гаючи часу на порожні формальності. Прагматичні, цілеспрямовані,

напористі американські бізнесмени прагнуть відразу *«взяти вола за роги»*. Під час ділової бесіди вони приділяють увагу не лише загальним питанням, але і деталям, пов'язаним з виконанням угоди. Не можна сказати, що американці педантичні: просто вони вважають, що в бізнесі немає несуттєвих деталей. Тому до переговорів американські підприємці готуються дуже ретельно. Велику увагу вони також приділяють розподілу функцій учасників переговорів.

Професіоналізм — риса, що вирізняє американських бізнесменів. В американській делегації ви навряд чи зустрінете некомпетентну людину.

Американці завжди пам'ятають: «час — гроші» і живуть за розкладом. На ділову зустріч у Сполучених Штатах Америки завжди приходять вчасно. Особливо суворо цього дотримуються на Східному узбережжі (від Вашингтона до Бостона). На заході (який ще порівняно недавно називали «диким») запізнення, при наявності поважної причини, допускаються.

На переговорах американські бізнесмени часто займають тверду позицію, використовуючи метод позиційного торгу; у разі виникнення труднощів звертаються до використання пакета. Під час переговорів спершу узгоджують загальні межі можливої угоди і тільки потім проробляють деталі. Європейцям і бізнесменам з Азії їхній стиль часто здається занадто грубим, агресивним, егоїстичним. Розумніше не ображатися на американських партнерів, а сприймати їх такими, які вони є, і платити їм тією ж монетою. Атакуючи партнера, американець припускає, що той керується тими ж правилами, що і він сам. Американці з дитинства виховують у собі азарт та витривалість, дуже люблять змагатися і постійно змагаються один з одним. Досягнення, рекорди, спортивний азарт — це їхня стихія.

Американцям властива демократичність у спілкуванні й у манері одягатися. Члени американської делегації часто звертаються друг до друга просто на ім'я, навіть якщо різниця у віці і статусі між ними значна. Американці, що беруть участь у переговорах, мають набагато більше повноважень при ухваленні остаточного рішення, ніж, наприклад, члени китайської делегації. Правилами протоколу більшість американських бізнесменів схильні нехтувати.

Американці можуть показати товар лицем, уміло розрекламувати достоїнства своєї компанії і переконати партнерів у вигідності угоди. Тому, якщо ви не зумієте переконливо довести, що переговори вигідніше вести саме з вами, то американці можуть почати підшукувати собі іншого партнера.

Діловим людям, які налагоджують контакти з американськими бізнесменами, варто мати при собі кілька екземплярів CV (абревіатура латинського вислову «*curriculum vitae*», що означає «опис життєвого шляху»). У CV міститься інформація про вашу освіту, наявність учених ступенів і звань, титулів; про посади, що ви коли-небудь обіймали — словом, основні віхи вашої біографії.

Американці звичайно ставлять багато питань, іноді — особистих. Вони можуть видатися нетактовними, але не ображайтеся: це — вияв широкого інтересу до вас.

Американці дружелюбні, але дружбу трактують своєрідно. Своїх друзів вони поділяють на «друзів по роботі», «друзів по відпочинку», «друзів родини» і т.п.

Якщо, прибувши до США, ви хочете зустрітися із своїми американськими друзями, сповістіть їх про свій приїзд і чекайте, поки вас запросять.

На діловому прийомі можна розмовляти про родину і хобі. Такі теми, як політика і релігія, краще не обговорювати. Небагатослівних співрозмовників і пауз у розмові американці не люблять.

Жителі США дуже стурбовані своїм здоров'ям і тому палють усе менше і менше. З міцних напоїв полюбують пиво. У коктейлях зазвичай більше льоду, ніж самого напою. Гости виголошують досить рідко. Перед тим, як випити, американці вимовляють «*чієз*» або «*прозит*».

Ділові прийоми, а також самі переговори в США досить нетривалі.

До себе додому американці запрошують рідко. Якщо така пропозиція надійшла, це означає, що господар дуже зацікавлений у цьому. Гостю варто принести пляшку вина або сувенір.

У ділових жінках американцям подобається яскравий, ретельно накладений макіяж і коротка зачіска.

Службові приміщення зазвичай тримають відчиненими. У США дотримуються правила: *«американець на службі зобов'язаний бути в розпорядженні людей довкола»*.

Розмовляють американці дуже голосно. Британська манера говорити приглушеним голосом у них править за «шепотінням» і викликає ворожість і підозру.

Похитування пальцем може виражати легкий осуд, погрозу або заклик прислухатися до сказаного.

Піднятий вгору великий палець означає «усе гаразд». Але якщо викинути великий палець вгору різко — це вже нецензурний жест.

Дистанція під час бесіди — велика (однак негри-американці та вихідці з Латинської Америки люблять розмовляти на близькій відстані).

ФРАНЦІЯ

Тонкий психолог і видатний англійський дипломат Гаральд Никольсон писав: *«Французи поєднують тонкість спостереження з особливим хистом до ясної переконливості. Вони шляхетні і точні, але нетерпимі. Пересічний француз настільки впевнений у своїй інтелектуальній перевазі, так переконаний у перевазі своєї культури, що часто йому важко приховати своє роздратування варварами, які населяють інші країни. Це ображає...»*⁸.

Франція зробила, мабуть, найзначніший внесок у формування дипломатичного протоколу й етикету; важко переоцінити роль французів у розвитку філософії, літератури і мистецтва. Після другої світової війни Франція частково втратила свій політичний, економічний і культурний вплив у світі. Французьку мову, що не одне сторіччя була мовою дипломатичного листування і дипломатичного спілкування, витіснила англійська. Американська економічна і культурна експансія відчутно дошкуляє національній гордісті французів, тому в останні десятиліття вони особливо ревно захищають свої культурні особливості.

Для листування і під час ділових зустрічей із французькими бізнесменами обов'язково слід використовувати французьку

⁸ Никольсон Г. Дипломатия. - М., 1941. - С. 90.

мову як офіційну. Причому французи дуже не люблять, коли іноземці роблять помилки у французькій. Практично всі освічені французи знають англійську, але користуватися нею намагаються якомога рідше. Якщо ваш діловий партнер раптом почав говорити англійською або російською — він зробив вам надзвичайно велику поступку.

Представники еліти французького суспільства добре знаються на філософії, історії культури, тому бажано вміти підтримувати розмову на ці теми. Мовчазних людей у Франції не люблять. Французи розмовляють енергійно і невимушено, часто перебивають співрозмовника, висловлюючи критичні зауваження або контраргументи. Французьке мовлення одне з найшвидших у світі.

При налагодженні ділових контактів дуже велику роль грають особисті зв'язки і знайомства; французькі підприємці намагаються шукати нових партнерів через посередників, пов'язаних дружніми, сімейними або фінансовими стосунками.

Для французьких бізнесменів велике значення має рівень проведення переговорів.

Французи розважливі і скептичні, не люблять компромісів. Вони дуже витончені і захищають свою позицію з великою вшуканістю, але переговори ведуть дуже жорстко. Французька делегація зазвичай не має запасного варіанта і не йде не тільки на спільний пошук рішення, яке враховувало б інтереси обох сторін, але і на торг. Щоправда, французькі бізнесмени можуть кардинально змінити свій стиль, залежно від того, з ким доводиться вести переговори.

Представники французьких фірм не настільки самостійні на переговорах, як, наприклад, американці. Тому вони намагаються вчасно уточнити, які саме питання будуть розглядатися, для того, щоб заздалегідь проконсультуватися й мати санкцію керівництва. Члени французьких делегацій не люблять, коли протилежна сторона зненацька змінює свою позицію. Вони скрупульозно вивчають всі аспекти наявних пропозицій і ретельно аналізують усі можливі наслідки. Тому переговори з французькими бізнесменами, як правило, тривають значно довше, ніж з американцями.

Договори, підписані французами, завжди дуже точно сформульовані і не допускають можливості різних тлумачень.

У французькій діловій практиці переговори зазвичай починаються на 11 годину ранку. У перерві учасникам може бути запропонований сніданок. Французи дуже пишаються своєю кухнею, тому непогано буде висловити захват з приводу страв і напоїв, якими вас пригощають. Тому краще не додавати сіль або пряності на свій смак, а також залишати страви недоїденими.

Про справи починають говорити після того, як подано каву. Як пише Ю.І. Рубинський у книзі *«Французи у себе вдома»*, вони *«не люблять з ходу торкатися в бесіді питання, що їх цікавить більше за все. До нього підходять поступово, після довгої розмови ні про що, на різні нейтральні теми і ніби ненароком, без тиску — «між грушею і сиром», тобто наприкінці обіду. Інший підхід вважатимуть ознакою не тільки дурного тону, але і невеликого розуму: демонструючи свій інтерес, ви виступаєте як прохач, а отримавши негативну відповідь, ставите у прикре становище і себе, і партнера»*.

Найкращі теми для бесіди з французькими бізнесменами: культура, мистецтво. Небажані теми: релігія, політичні пристрасті, питання кар'єри, сімейний стан, прибутки і витрати.

У Франції надають великого значення освіті, тому на візитній картці варто назвати, який вищий навчальний заклад ви закінчили, особливо якщо він має гарну репутацію.

Пунктуальність французам не притаманна. До того ж, на прийомах вони дотримуються правила: чим вищий статус людини у суспільстві, тим пізніше вона приходить.

Якщо французький діловий партнер запросив вас на вечерю, це означає його особливу до вас прихильність. Принесіть із собою пляшку шампанського чи іншого дорогого вина, коробку цукерок і квіти. Але не хризантеми (їх дарують тільки з сумних приводів) і не гвоздики (вважають, що вони приносять нещастя). На вечерю слід прийти на чверть години пізніше призначеного часу.

В манері одягатися французи віддають перевагу класичному стилю. Діловим жінкам рекомендовано прикрасити костюм витонченою брошкою, приділити подвоєну увагу своєму макіяжу.

Під час першої зустрічі не прийнято вручати діловому партнеру подарунки.

Французи рідко п'ють коньяк, горілку, віскі тощо, оскільки полюбляють вино, а замість довгих тостів (їх вимовляють не часто) проголошують *«А вот сante»* (*«За ваше здоров'я»*).

Рахунок у ресторанах оплачує той, хто запросив.

До офіціанта звертаються «гарсон», до офіціантки «мадемуазель».

Для того, щоб підкликати офіціанта, не слід плескати у долоні, клацати пальцями або ляскувати виделкою по склянці.

У меню багатьох французьких ресторанів зазначено: «Ціни — із урахуванням чайових». Якщо такої примітки немає, то, розплачуючись, додайте до рахунка 10%. Звичайно, якщо ви дасте чайові й у першому випадку, від них не відмовляться.

У деяких ресторанах офіціант приносить відвідувачу рахунок на тарілці, накритій серветкою (для того, щоб інші не побачили суму). У такому випадку і гроші слід класти під цю ж серветку.

У гардеробі заведено давати чайові.

Кільце, утворене великим і вказівним пальцями, що, як відомо, не тільки в американців означає «о'кей» (тобто «усе гаразд») має у Франції інше значення, а саме — «нуль».

Якщо француз складає пучки трьох пальців, підносить їх до вуст і, високо піднявши підборіддя, ніби посилає поцілунок рукою — він у захваті від чогось.

Потирання вказівним пальцем під носом — це попередження: «Будьте обережні», «Цій людині не можна довіряти».

Розмовляти французи люблять на близькій відстані.

КОРЕЯ

Корейці шанують традиційну конфуціанську мораль, згідно з якою надають великого значення особистому спілкуванню. Тому не варто сподіватися, що південнокорейська фірма почне з вами ділові відносини, відгукнувшись на письмове звертання: контакт може бути встановлений тільки під час особистої зустрічі. Організувати її краще через посередника, добре знайомого з вашим потенційним партнером. І надалі, у процесі співробітництва пам'ятайте, що навіть незначні, суто технічні питання корейці прагнуть вирішувати під час особистої бесіди, не задовольняючись ні телефоном, ні іншими засобами зв'язку.

Під час першої зустрічі з корейськими бізнесменами, обмінявшись візитними картками, уточніть їхні прізвища. За традицією, у корейців заведено спершу писати прізвище (найбільш поширені — Кім, Чи, Пак, Цой), а потім два склади імені. Але останнім часом, внаслідок американського впливу, імена стали писати на початку. Тому перепитати не зашкодить.

Ви повинні обов'язково дати свою візитну картку: відсутність візитної картки у іноземного партнера корейці сприймають як неповагу.

У вашій візитній картці партнера будуть цікавити не стільки ім'я і прізвище, скільки ваша посада і рівень вашої фірми.

Одним з основних принципів конфуціанської моралі є те, що ставлення до кожної людини ґрунтується на її соціальному статусі: молодший за віком чи за рангом зобов'язаний беззаперечно підкорятися старшому. Корейці дуже ввічливі і привітні, але вимагають пошани й уваги, які відповідають їхнім посаді і віку.

Варто пам'ятати, що атмосфера дружельності на переговорах з корейськими партнерами ще не означає, що досягти домовленості буде легко. Насправді корейські підприємці — «тверді» партнери. І хоча переговори вони починають, як того вимагає традиційна мораль, з обговорення другорядних питань, цю частину зустрічі вони не затягують і швидко переходять до обговорення основного. Вони не люблять туманних висловів і двозначності. Якщо ви скажете щось на зразок *«Це складне питання, і воно потребує тривалого вивчення»*, то корейські партнери зрозуміють це не як готовність вирішити питання в майбутньому (за умови, що аналіз проблеми дасть для цього підстави), а як відмову вирішувати його на даному етапі. А їх цікавить, насамперед, найближче майбутнє, безпосередні результати переговорів.

Висловлювання корейських бізнесменів на переговорах завжди зрозумілі і чіткі. Але корейці ніколи не критикують позицію партнера відверто. Корейці не йдуть на відкриту конфронтацію із співрозмовником і не люблять, коли їхні партнери чітко висловлюють свою незгоду. Якщо під час вашої промови корейські партнери кивають головами, це не означає, що вони з вами згодні. Вони просто бояться «втратити обличчя», зда- тися нечемними.

Корейці суворо дотримуються вимог до одягу для ділових людей: чоловіки одягають строгий костюм, звичайно з білою сорочкою і неяскравною краваткою, жінки — строгу сукню; жінки ні в якому разі не повинні приходити на ділову зустріч у штанах.

Службовці корейських компаній надзвичайно дисципліновані, вони ні на крок не відходять від указівок своїх начальників.

Палити у присутності старших (за віком чи за посадою) у Кореї не прийнято.

ЯПОНІЯ

Для того, щоб зав'язати ділові відносини з японською компанією, не варто відсилати їй письмову пропозицію — вона може залишитися без відповіді. Японці ставляться до переговорів як до відповідального кроку і не зважаються на нього, якщо не мають достатньої інформації про потенційного партнера. Найкраще організувати знайомство через посередника — підприємця, якого добре знають обидві сторони. Посередник повинен ознайомити потенційного партнера з вашими пропозиціями у цілому і дати характеристику вашій фірмі і вам особисто. За допомогу посередника зазвичай платять грошима або послугою у відповідь. Людина, яка офіційно рекомендує вас японському бізнесмену, повинна обіймати не менш високу посаду, ніж особа, з якою ви хочете познайомитися.

До ділових листів, адресованих новому партнеру, додавайте ваші офіційні річні звіти, брошури та інші матеріали, з яких можна дізнатися про діяльність вашої фірми. Японська сторона хоче бути упевнена, що має справу з надійним і солідним партнером. Усі матеріали слід офіційно перекласти на японську мову.

Такими матеріалами обмінюються і під час першої зустрічі. Японцям необхідна інформація про асортимент продукції, яку ви виробляєте чи продаєте, про історію фірми; вони хочуть знати прізвища і посади провідних співробітників і біографію голови вашої фірми.

Знайомство з японським бізнесменом неможливе без обміну візитними картками. Вручаючи й отримуючи візитну картку, потрібно тримати її двома руками; бажано на знак поваги до партнера відразу ж уважно прочитати його візитку.

Для японця головна інформація візитки — це вказівка на приналежність людини до певної групи — фірми, навчального закладу, міністерства тощо. Професія людини, його особисті здібності чи заслуги мають для японців другорядне значення.

У цьому жителі Країни сонця, що сходить, є повною протилежністю представникам європейської цивілізації з її культом свободи особистості.

«Слова «незалежна особистість», — пише В. Овчинников, — викликають у японців образ егоїстичної, невживчивої людини, яка не уміє зважати на інших. Саме слово «свобода» донедавна сприймалося ними як уседозволеність, розбещеність, своєкорисливість за рахунок групових інтересів.

Японська мораль вважає взаємну залежність основою стосунків між людьми. Індивідуалізм вона зображує холодним, сухим, нелюдським. «Знайди групу, до якої б ти належав, — проповідує японська мораль. — Будь вірний їй і покладайся на неї. Сам ти не знайдеш свого місця в житті, заблутиши в її хитромудрощах. Без почуття залежності не може бути почуття впевненості».

Коли декілька японців збираються біля столу, усі вони точно знають, хто де мусить сісти: хто біля ніші з картиною, тобто на найпочеснішому місці, хто ліворуч від нього, хто ще далі і хто, нарешті, біля входу. Будь-яка спроба виявити тут якийсь демократизм викликає лише загальне збентеження — адже тоді ніхто з присутніх не буде знати, що йому робити.

Коли японець говорить про плутанину, він виражає її словами: *«ні старшого, ні молодшого»*. Без чіткої субординації він не уявляє собі гармонії суспільних відносин.

Стосунки між людьми усередині груп, хоч у сім'ї, громаді, університеті чи комерційній компанії, ґрунтуються на чіткій ієрархії: навіть люди, що мають, на погляд європейця, однаковий чи приблизно однаковий статус, прагнуть розмежовувати ранги, і молодший беззаперечно виконує вказівки старшого і належним чином виявляє повагу.

На ділову зустріч у Японії заведено приходити вчасно, хвилина в хвилину. З такою педантичністю японці ставляться

не тільки до своєї обіцянки прийти на таку-то годину, але і до усіх своїх обов'язків. Відповідальність і акуратність — традиційні риси японського характеру.

Японці прагнуть починати переговори з обговорення тем, що не стосуються предмета зустрічі. І чим важливіші заплановані питання, тим більше часу й уваги члени японської делегації приділяють розгляду незначних деталей на початковому етапі переговорів. Роблять вони це для того, щоб налагодити «стосунки співробітництва», встановити контакт між членами делегацій, підготувати ґрунт для вирішення більш складних питань. Тому для важливих переговорів з японськими підприємцями потрібно набратися терпіння. До речі, терпіння вважають в Японії однієї з головних чеснот.

У спілкуванні європейців з японцями найбільше труднощів і непорозумінь викликає хибне тлумачення японського слова «хай». Це слово зазвичай перекладають як «так». Слухаючи співрозмовника, японець майже на кожну фразу може відповісти словом «хай», супроводжуючи його кивком, але це зовсім не означає, що він згодний зі співрозмовником. Уживання слова «хай» зазвичай означає лише «Я уважно вас слухаю, продовжуйте».

Традиційна японська мораль не дозволяє відповісти «ні». Замість слова «ні» японські підприємці дають ухильні відповіді, найпоширеніша з яких — «це складно». Іноді вони виголошують довжелезну промову, складену з туманних фраз, надзвичайно ввічливих оборотів, пояснень, вибачень, суть якої зводиться до того ж вислову «це складно» і яку слід розуміти як відмову. До яких тільки хитрощів не вдаються японці, аби тільки не вимовляти цього заборонного слова!

«У розмовах люди всіляко уникають слів «ні», «не можу», «не знаю», немов це якась лайка, щось таке, що ніяк не можна висловити відверто, а тільки алегорично, натяком. Навіть відмовляючись від другої чашки чаю, гість замість «ні, дякую», вживає вислів, що дослівно означає: «Мені і так чудово».

Щоб уникати забороненого слова «ні», японці надсилають запрошення в гості, додаючи до них листівку зі зворотною адресою. На ній потрібно підкреслити слово «дякую» або слово «шкода» і кинути цю листівку в поштову скриньку.

Буває, ви телефонуєте японцю і говорите, що хотіли б зустрітися з ним о шостій вечора у прес-клубі. Якщо він у

Відповідь почне перепитувати: «Ах, о шостій? Ах, у прес-клубі» і говорити якісь зайві слова, слід відразу сказати: «Утім, якщо вам це незручно, можна поговорити іншим часом і в іншому місці».

І ось тут співрозмовник замість «ні» із превеликою радістю скаже «так» і схопиться за першу ж слухну пропозицію.

Свій звичай попри все уникати слова «ні» японці переносять і на ділові стосунки. Це дуже дратує американців з їх уявленнями про діловитість як про прямоту, відвертість і категоричність». (В. Овчинников. «Сакура і дуб»).

В.В. Овчинников наводить такий приклад. Американський бізнесмен хоче замовити в Японії велику партію сандалет і з цією метою встановлює контакт із провідним японським виробником даного товару. Японський виробник у цьому замовленні зовсім не зацікавлений. «Але відверто відповісти на пропозицію словом «ні» у японця язик не повертається. Він вважає за потрібне створити видимість зацікавлення заявкою з-за океану і від імені своєї фірми запрошує американця розважитися.

Спочатку гостя пригощають обідом у найдорожчому ресторані, потім обходять з ним два-три кабаре і завершують гуляння в японському готелі з великою кількістю псевдогейш.

Щедрість представницьких витрат перекоонує американського імпортера, що японська фірма дуже зацікавлена в угоді з ним, і він на другий день починає ділових переговорів.

Виробник впевнений, що виконувати замовлення не буде, але хоче, щоб американець здогадався про це сам. Японець шанобливо вислуховує побажання, але як тільки американець іде з контори, відразу забуває про нього і списує витрати за попередній вечір як витрати виробництва.

Коли іноземний замовник нагадує про себе, його просять почекати пару днів і відразу знову про нього забувають. Якщо імпортер телефонує знову, йому плетуть небиліцію, начебто на фірмі відбувся страйк чи якесь стихійне лихо.

Якщо американець навіть після цього не розуміє що до чого, і не відв'язується, його заспокоюють, що фабричні зразки товару тільки-но відправили йому з кур'єром. Безплідно прождавши їх до вечора, він дізнається, що сильний потрапив в автомобільну катастрофу, зразки згоріли разом з машиною і доведеться почекати ще тиждень, поки виготовлять нові.

Зрештою, у покупця уривається терпець і летить у Гонконг, щоб здійснити операцію там. А провідний японський виробник сандалет блискуче завершує, таким чином, складні переговори, не вимовивши слова «ні».

Ці специфічні особливості ділового спілкування пояснюються впливом у Японії вимог традиційної моралі, що наказує уникати прямої конфронтації. Обов'язок честі японця спонукає його уникати ситуацій, у яких він сам чи хтось інший може «втратити обличчя», тобто виявитися приниженим чи ображеним. Японському характеру суперечить відверте суперництво. З цієї причини процес ухвалення рішень у японських компаніях надзвичайно тривалий.

Обговорення складної проблеми завжди загрожує зіткненням протилежних поглядів. А оскільки японці цього не люблять, то намагаються затягнути ухвалення рішення, доки необхідність в ньому взагалі не зникне.

Для ухвалення рішення, вважають японці, необхідно узгодити думки всіх зацікавлених осіб. Будь-яка проблема може бути обговорена керівництвом тільки після кропіткого опрацювання групою молодших співробітників, яким удалося дійти спільної думки. На всіх рівнях обговорення триває дуже довго, тому що категоричних суджень, слів «так» чи «ні», «за» чи «проти» учасники дискусії ретельно уникають. «Як правило, жоден з учасників такої дискусії не стане відразу повністю викладати свою думку, а особливо — пропонувати щось конкретне. Замість того він висловить спочатку лише невелику, найбільш безперечну частину того, що думає з цього питання; образно кажучи, зробить один обережний крок вперед і відразу озирнеться на інших».

Японець незалежно від обійманої посади остерігається протиставляти себе іншим, виявитися в ізоляції, довести справу до відкритого зіткнення протилежних поглядів. Тому дискусія зазвичай тягнеться довго, поки кожен її учасник крок за кроком не викладе свою позицію, зразу ж видозмінюючи її з урахуванням інших висловлювань». (В. Овчинников. «Сакура і дуб»).

Європейців, які співпрацюють з японськими компаніями, часто дратує повільний темп переговорів. Але форсувати процес обговорення не слід. У розмові з японцем не варто намагатися заповнити паузи. Популярне в Японії прислів'я говорить: «Мовчання красномовніше за слова». Будьте стримані і

незворушні. Відкритий прояв роздратування може шокувати японського партнера. Висловлювати свою думку заведено із застереженнями, у яких міститься сумнів у правоті сказаного і готовність погодитися із запереченнями співрозмовника. Згідно з нормами японської ділової етики, найвища чеснота підприємця — готовність до компромісу.

«Для ділових відносин у Японії характерно, що сторона, змушена піти на найбільші поступки, за традицією, одержує перевагу при вирішенні якогось іншого питання, часом зовсім не пов'язаного з першим, або отримує запевнення, що у разі виникнення подібної суперечки в майбутньому, рішення буде прийнято на її користь. Готовність до компромісу вважається чеснотою, яка варта нагороди.

Однак важливо пам'ятати, що компроміс в уявленні японців — це дзеркало моменту. Подібно до того, як їхня мораль поділяє вчинки не на гарні і погані, а на належні і неналежні, японці вважають, що угода має силу лише доти, доки існують умови, за яких її було досягнуто. Там, де англієць скаже: «Раз виникла суперечка, звернімося до тексту угоди і подивімося, що там записано», — японець буде доводити, що, якщо змінилися обставини, слід змінити і колишню домовленість». (В. Овчинников. «Сакура і дуб»).

На думку американського дослідника М. Блейкера, японські учасники переговорів не звертають уваги на погрози, жорсткий тиск — далеко не кращий спосіб домогтися від них поступок. Самі японці рідко удаються до використання прийомів, спрямованих на примус, — погроз, блефу тощо. Хоча під час переговорів з більш слабким партнером японська сторона іноді може використати і погрози.

Японські підприємці часто намагаються уникати участі в багатосторонніх переговорах.

Для японців дуже важливо, щоб статуси голів делегацій були однакові.

Багато хто з японських бізнесменів любить вирішувати складні питання за випивкою. В.В. Овчинников цитує автора книги «Ще раз про японців» Дж. Суорда: *«Якщо президент японської фірми поведе вас по вечірніх закладах, ви врешті-решт помітите, що його підпис на рахунку бара має для ваших подальших спільних справ важливіше значення, ніж його підпис на контракті».*

Якщо вас запросили в традиційний японський ресторан, приготуйтеся до того, що доведеться роззуватися.

Якщо ви не можете змусити себе з'їсти запропоновану страву, то з'їжте хоча б маленький шматочок, а інше змішайте на тарілці.

Відмовлятися не можна ні від їжі, ні від питва. Поважною причиною відмови від запропонованого напою можуть бути лише медичні протипоказання. Необхідно хоча б пригубити. Коли японець пригощає вас спиртним, підніміть свій келих і відразу перехопіть в японця пляшку і наповніть келих йому.

Якщо вас запросили в «караоке-бар», будьте готові, що вас попросять виступити з якимось танцювальним чи вокальним номером; непогано буде заспівати або станцювати щонебудь народне.

Спробуйте вивчити хоча б кілька японських фраз. Японці високо цінують намагання європейських партнерів опанувати японську мову. Але свої пізнання застосовуйте тільки в неформальному спілкуванні. Вести серйозні переговори з японськими бізнесменами рекомендується тільки за допомогою високо-кваліфікованого перекладача. З особливою старанністю дотримуйтеся правил спілкування через перекладача, не використовуйте хитромудрі вислови, каламбури. Інакше, швидше за все, виникнуть непорозуміння.

Не рекомендується розмовляти з японськими бізнесменами про релігію і філософію.

У Японії з великим упередженням ставляться до жінок-бізнесменів.

Використовуйте будь-який зручний привід, щоб нагадати японському партнеру про себе і про те, що ви не забуваєте про нього. Після проведення переговорів бажано надіслати йому короткий лист з подякою. Надсилайте йому брошури та інші матеріали з інформацією про вашу фірму; вирізки з газет і журналів з матеріалами, що стосуються предмета ваших взаємних інтересів. Надсилайте вітальні листівки до свят (особисто співробітнику, з яким ви маєте справу, а не компанії загалом). Вітайте партнера з нагоди просування по ієрархічній драбині; відправляйте повідомлення про зміни, що відбулися у вашому службовому становищі.

У японській діловій практиці заведено робити партнерам подарунки, особливо напередодні Нового року й у післяноворічні дні. Але тут діє одне правило: одержавши подарунок, людина повинна у відповідь подарувати щось, рівне за вартістю. Тому дуже дорогий подарунок може поставити вашого партнера в скрутне становище.

Подарунки не годиться розпаковувати і розглядати в присутності дарувальника.

Квіти японцям краще не дарувати, якщо ви попередньо не вивчили національну символіку квітів.

У Європі досить розповсюдженим є уявлення про японців як про людей лицемірних і підступних. Дійсно, говорячи про яке-небудь своє особисте горе, японець може посміхатися. Причини такої дивної, на наш погляд, поведінки криються в правилах японського етикету, що вимагають не тільки ховати свої емоції від людей довкола, але навіть виражати протилежні почуття. Логіка тут така: бурхливі прояви радості неприємні для іншої людини, якщо вона у даний момент чимось засмучена. А виставляти напоказ особисті прикраси теж неввічливо, тому що це завдає клопоту іншим.

Під час спілкування з японськими партнерами ніколи не використовуйте рукостискання. Японці уникають прямого погляду у вічі, що неминуче під час рукостискання. А за традицією (у Японії традиції взагалі дуже сильні) найважливішим елементом чемної поведінки є уклони. Як вітання застосовують три види уклонів — найнижчий («сайкейрей»), середній уклін під кутом приблизно 30° і легкий — приблизно 15°. Вітаючи один одного, японці повинні вклонитися не раз і не два: для звичайнісінького вітання потрібно п'ятнадцять уклонів, а для того, щоб виявити особливу пошану до найвпливовішої особи, потрібно вклонитися дев'яносто разів підряд.

Говорячи про себе, японець указує рукою не на груди, як це роблять європейці, а на ніс.

Кільце, утворене великим і вказівним пальцями («о'кей»), у Японії може означати гроші.

Розмовляти японці любляють на близькій відстані.



Етикет телефонного
спілкування

У діловій практиці важко обійтися без телефону.

Розмова по телефону має свою специфіку. Деякі люди у телефонній розмові дозволяють собі бути набагато більш грубими чи фамільярними, ніж під час особистої зустрічі. Перебуваючи на безпечній відстані від співрозмовника, не бачачи його очей, погано виховані службовці з легкістю кидають трубку або обмежуються парою не дуже ввічливих фраз.

Як показує російська ділова практика, погані манери службовців найяскравіше виявляються саме під час телефонного спілкування.

Телефонна розмова найчастіше стає початком ділових відносин. На відміну від особистої зустрічі, тут не має значення зовнішній вигляд і жестикуляція, інтер'єр службового приміщення. Таким чином, імідж фірми може залежати винятково від манери співробітників вести телефонні розмови.

Телефон часом називають пожирачем робочого часу — через те, що його не завжди використовують раціонально. Багато хто витрачає чверть години на обговорення питання, яке можна було б вирішити за дві-три хвилини.

Розглянемо правила ділового телефонного спілкування, які охоплюють і телефонний етикет, і особливості ділового адміністрування.

ЯКШО ТЕЛЕФОНУЮТЬ ВАМ

1. Не ігноруйте телефонні дзвінки: а раптом це цінний партнер з вигідною пропозицією? Крім того, той, хто телефонує, усе рівно буде повторювати спроби зв'язатися з вами знову і знову, набираючи ваш номер.

2. Знімати трубку слід після першого чи другого дзвінка. У крайньому разі — після четвертого.
3. Удома цілком припустимо відповісти на дзвінок словом «алло». Але у вустах співробітника солідної фірми, який перебуває на робочому місці, нейтральне «алло» без уточнень і коментарів говорить про низький рівень культури спілкування. «Так», «Слухаю» і, особливо, неформальне «Привіт» також не підходять. Правильна форма відповіді: *«Фірма «Омега». Перший відділ»* чи *«Приймальня директора фірми «Омега»*.
4. Якщо дзвінок лунає в той момент, коли ви розмовляєте з відвідувачем, вибачтеся перед ним і потім зніміть трубку. Відповівши абоненту, як було сказано вище, повідомте, що саме зараз розмовляєте з відвідувачем і домовтеся зв'язатися пізніше. Переривати бесіду з гостем чи клієнтом розмовою по телефону неввічливо. А відклавши телефонну розмову, ви продемонструєте відвідувачу, що ставитеся до нього з великою повагою; він відчує себе зобов'язаним вам.
5. Якщо телефонний дзвінок лунає тоді, коли ви говорите по іншому телефону, зніміть трубку, повідомте, що розмовляєте з іншим абонентом, і запитайте в нового співрозмовника, чи може він почекати закінчення першої розмови, чи буде краще, якщо ви зателефонуєте йому пізніше.
Якщо ви не хочете переривати важливу телефонну розмову, то можна акцентувати це такою фразою: *«Це дзвонить інший телефон, але я не хотів би переривати нашу розмову. Будь ласка не хвилюйтеся, я попрошу зателефонувати мені пізніше»*.
6. Якщо ви розмовляєте по телефону вдома, і в цей момент лунає дзвінок у двері, відчинити які, крім вас, нікому, поясніть ситуацію і пообіцяйте зателефонувати за кілька хвилин. Але не забудьте виконати обіцянку!
7. Якщо ви належите до молодшого персоналу фірми (диспетчери, секретарі, вахтери і т.п.), то піднімаючи трубку, досить назвати фірми чи відділ. Якщо ви менеджер, то додайте до цього своє прізвище; можна обмежитися й одним прізвищем, особливо, якщо ви керівник високого рангу.

8. Уявімо собі таку ситуацію: абонент просить покликати до телефону співробітника Петренка, але Петренко відсутній, і співробітник Сидоренко, відповівши абоненту «Його немає!», кладе трубку. За чверть години той самий абонент ще раз цікавиться співробітником Петренком. За деякий час — знову він, з тим самим питанням. Роздратований Сидоренко ще різкіше відповідає «Його немає!» і знову кидає трубку: наполегливий абонент своїми постійними дзвінками заважає йому працювати. Але хіба не сам бідолаха Сидоренко створив цю проблему? Адже, якби він відразу пояснив, коли прийде Петренко, якби запропонував передати йому інформацію, можливо, не було б необхідності у повторних дзвінках?

9. Приклад ще однієї досить частої ситуації наводить британський фахівець з телефонного спілкування П. Берд:

«— Добрий вечір. Це міс Барз?

— Так. Чим можу допомогти?

— Мене цікавить новий контракт для Петерсона...

— Петерсона? Ви впевнені, що телефонуєте в той відділ, який вам потрібен?

— Так. Ви міс Барз із відділу контрактів?

— Та ні. Я міс Вейз із відділу інформації».

Уважно прислухайтеся до слів абонента. Витлумачивши їх неправильно, ви поставите під загрозу і репутацію фірми і свою особисту. Якщо ви не зовсім упевнені, що правильно розчули що-небудь у телефонному повідомленні, перепитайте. Якщо ви робите запис телефонограми, попросіть абонента по буквах назвати імена і прізвища, уточніть цифри. Потім прочитайте співрозмовнику текст телефонограми, щоб виправити можливі помилки.

10. Якщо абонент просить покликати до телефону співробітника, який у даний момент не може взяти трубку, запитайте в того, хто зателефонував, чи може він почекати.

11. Під час ділової розмови не можна жувати або сьорбати.

12. Під час розмови з клієнтом вживайте наступні фрази: «Чим я можу допомогти вам?», «Чим я можу вам прислужитися?»

13. Багато людей мають труднощі, коли хочуть швидше, але чемно закінчити розмову. Якщо ви вирішили з абонентом

усі питання, з якими він звернувся, можна використати таку фразу: *«Отже, ми з'ясували всі питання. Я буду тримати з вами зв'язок. До побачення»*. Або: *«Було приємно поговорити з вами. Сподіваюся, ми незабаром зв'яжемося»*.

Поквапити багатослівного співрозмовника можна, періодично запитуючи в нього: *«Чи маєте ви час для продовження розмови?»*

Якщо співрозмовник явно ще не виговорився, хоча все головне уже сказав, і «пішов по другому колу», а у вас обмаль часу, можна скористатися наступними фразами: *«Вибачте, що перериваю вас, але мені терміново потрібно зателефонувати директору однієї компанії»*, *«Даруйте, що перебиваю, але мені час бігти»*, *«Було дуже приємно з вами розмовляти, але я повинний йти на засідання»*, *«Чи можу я зателефонувати вам пізніше»*.

14. Якщо ви не можете відразу дати точні відповіді людині, що зателефонувала вам, не бійтеся сказати: *«Я зателефоную вам пізніше»*. Зберіться з думками, підготуйте необхідні матеріали. Зібравши інформацію, подумайте, які додаткові питання можуть виникнути в абонента, коли ви надасте йому цю інформацію. Перш ніж телефонувати, перевірте, чи всі документи, записи з іменами і цифрами, що цікавлять абонента, у вас під рукою.
15. Давайте клієнту, що подзвонив вам, висловитися, не говоріть багато в перші хвилини розмови. Час від часу говоріть: *«Розумію»*, *«Зрозуміло»*, — але не занадто часто!
16. Деяких виразів під час ділової розмови **варто уникати**, радить Б. Ялівців, зокрема:
 - **«Я не знаю»**. Якщо ви хочете швидко і остаточно убити довіру до вашої фірми, то немає кращого способу, ніж відповісти по телефону: *«Я не знаю»*. Навіщо визнавати своїй некомпетентність? Краще сказати: *«Цікаве питання... Дозвольте, я уточню це для вас»*.
 - **«Ми не зможемо цього зробити»**. Не варто відмовляти «з порога». Краще запропонуйте клієнту почекати, а тим часом подумайте, чим ви можете йому допомогти. Зосередьтеся не на тому, чого ви не зможете зробити, а на тому, що зможете.

- **«Ви зобов'язані...»** Клієнт нічим вам не зобов'язаний. Ту ж думку можна і потрібно висловити м'якше: *«Для вас має сенс...»* чи *«Найкраще було б...»*.
- **«Зачекайте секунду, я незабаром повернуся».** Ви впевнені, що і справді повернетесь через секунду? Ні? Тоді навіщо свідомо брати на себе нездійсненні зобов'язання, тобто, простіше кажучи, брехати? Краще, якщо ваші слова будуть більш реалістичними, наприклад: *«Для того, щоб знайти потрібну вам інформацію, може знадобитися дві-три хвилини. Ви можете зачекати?»*
- **«Ні»**, вимовлене на початку речення. Не висловлюйте незгоду категорично. Слово «ні» — перешкода на шляху до позитивного вирішення проблеми. Наприклад, відмовляти клієнту, що вимагає грошового відшкодування за куплений у вас неякісний товар, краще так: *«На жаль, ми не в змозі виплатити вам компенсацію, але готові замінити вашу покупку»*.

ЯКШО ТЕЛЕФОНУЄТЕ ВИ

1. Плануйте телефонні розмови. Під рукою бажано мати запис основних питань, які необхідно обговорити, фактів і цифр, що можуть знадобитися для розмови.
2. Складайте список осіб, з якими потрібно поговорити. Телефонувати слід в першій половині дня: у пообідній час менша ймовірність того, що ви застанете потрібну вам людину на робочому місці. Намагайтеся не відкладати на потім важкі розмови.
3. Набравши номер і почувши відповідь, почніть розмову з вітання: *«Здрастуйте»* або *«Добрий день»*. Далі зробіть невелику паузу, щоб співрозмовник міг відповісти на ваше вітання. Потім відрекомендуйтеся і повідомте назву своєї фірми. Якщо той, хто підняв трубку на тому кінці лінії, не назвав ні свого прізвища, ані своєї установи чи фірми, то розмову слід проводити за такою схемою: *«Це фірма «Омега»? (Відповідь: «Так»). Це Петренко. Здрастуйте. (Відповідь: «Добрий день»). Будьте ласкаві, запросіть Івана Семеновича»;*

прохання з'єднати вас з начальником слід закінчувати словом «Дякую», ніби ви навіть не припускаєте думки, що ваше прохання не виконають.

4. Не обговорюйте питання, що вас цікавлять, з некомпетентними чи не вповноваженими на це людьми. Навіть якщо секретар дуже ввічливий і люб'язний, краще, що він може для вас зробити, це зв'язати з тим, хто ухвалює рішення. Краще сказати: *«Це дуже складно пояснити. Мені потрібен особисто Іван Семенович»*. Якщо секретар невгамовний, повторюйте цю фразу знову і знову. Додавайте при цьому: *«Це украй важливо»*.
5. Не сприймайте як зневагу до вас таку фразу абонента: *«Я зараз дуже зайнятий. Прошу зателефонувати хвилин за двадцять»*. Ви обрали для дзвоника зручний для себе час, а у вашого співрозмовника на даний момент можуть бути термінові справи.
6. Іноді (наприклад, якщо вам не відомий режим роботи людини, якій ви телефонуєте, чи абонент — дуже поважна і заклопотана людина) доречно запитати на початку розмови: *«Перепрошую, чи у вас є час для розмови зі мною?»*
7. Під час розмови записуйте головні моменти. Зробити конспект розмови і зберігати його в папці простіше, ніж тримати в пам'яті. А головне — надійніше.
8. Припустимо, ви телефонуєте людині, яка вас про це просила, але в момент дзвінка її не виявилось на місці або вона не змогла підійти до телефону. У такій ситуації потрібно попросити передати цій людині, що ви телефонували і повідомити номер телефону, за яким з вами можна зв'язатися, а також — зручний для вас час.
9. Більшість бізнесменів, закінчивши ділову частину розмови, розслаблюються і заводять розмову про погоду, спорт, політику або сімейне життя. Цілком можливо, що діловий партнер не проти поговорити на ці теми, але все-таки обов'язково потрібно спершу довідатися, чи хоче абонент продовжувати розмову, чи є в нього на це час і бажання.
10. Не слід телефонувати людям додому із службовими питаннями. Не можна телефонувати після десяти годин вечора.

11. «Завислі дзвоники» — грубе порушення правил ділового етикету. Якщо змінилися обставини, і необхідність у розмові, про яку ви домовилися, відпала, усе рівно потрібно за- телефонувати, вибачитися і повідомити, що питання уже вирішене.
12. Той, хто почав розмову, повинен закінчити її першим. Жінка має право закінчити розмову незалежно від того, чи вона була її ініціатором.

І тому, хто телефонує, і тому, кому телефонують, слід пам'ятати: для телефонного спілкування, як ні для якого іншого, важливо, щоб мовлення було правильним. Стежте за інтонацією, вимовою, гучністю, точніше добирайте слова. Багатослівність шкодить не тільки іміджу, але і гаманцю. Будьте лаконічні, ввічливі і доброзичливі.

ПРОВЕДЕННЯ ОФІЦІЙНИХ ПЕРЕГОВОРІВ ПО ТЕЛЕФОНУ

Якщо під час телефонної розмови було обговорено і вирішено ділові питання, то, за правилами протоколу, один з учасників бесіди повинен скласти її докладний запис⁹.

Якщо під час розмови було досягнуто домовленості, потрібно якомога швидше письмово її підтвердити. Крім протокового аспекту, негайне надсилання листа із записом бесіди має і суто практичне значення: усну угоду легко порушити, а не маючи на руках письмового підтвердження, важко згодом вимагати від партнера виконання узятих їм зобов'язань.

П. Берд радить у книзі «Приборкай свій телефон...»:

«Скільки б вам не говорили «так» і як би не хвалили ваші пропозиції, але поки ви не маєте на руках офіційно підписаного документа, справу не можна вважати вирішеною. Тому дуже важливо вміти поставити у будь-якій розмові крапку, сказавши безапеляційно твердим голосом: «Чудово! Я надішлю вам відповідний лист зі своїм підписом». Негайно

⁹ Див. розділ "Організація і техніка ділового спілкування".

попрощайтесь, даючи зрозуміти, що розмову закінчено, і відразу ж займіться листом, щоб у вашого партнера не знайшовся привід затягнути справу або передумати. Дійте швидко, і в нього не стане духу повернути назад. Виклавши на папері те, про що ви вели мову в усній бесіді, ви тим самим уже ніби надали більшої ваги письмовому слову, адже сказано: що написано пером... Текст, надрукований на папері, виглядає не тільки більш переконливо й офіційно, але і психологічно діє на людину, як щось непорушне і стале, що важко скасувати чи змінити».



Листування

Ділові листи можуть бути формальними (офіційними) і неформальними. Останніми зазвичай обмінюються люди, добре знайомі один з одним. Такий лист (або просто звертання) може бути написане від руки, тоді як офіційне обов'язково слід друкувати (крім деяких особливих випадків, про що буде сказано нижче); автор неформального листа може написати в звертанні не «Шановний пане Сміт», а «Дорогий Біл». Адресу одержувача пишуть тільки на конверті. Адресу відправника — і на конверті, і на аркуші з текстом (у правому верхньому кутку). І неформальні, і формальні листи повинні бути написані без помарок, на чистому, акуратно обрізаному аркуші.

Тим, хто зазвичай друкує неформальні листи на машинці або комп'ютері, варто відмовитися від цієї чудової техніки, якщо потрібно написати лист із подякою, запрошенням, вітанням або співчуттям. І, звичайно, у будь-якому випадку лист слід підписувати від руки.

У розвинутих країнах дуже велику увагу приділяють формальному аспекту офіційного ділового листування. Відсутність, наприклад, традиційного компліменту наприкінці листа істотно змінює настрій послання і може серйозно образити адресата. Необхідно суворо дотримуватися етикету ділового листування, якщо ви не хочете зіпсувати стосунки із закордонними партнерами.

НАСАМПЕРЕД, ПОТРІБНО ПАМ'ЯТАТИ ДЕЯКІ ПРАВИЛА:

1. Ділові листи заведено писати на видрукованих типографським способом бланках фірми (організації, установи). Бланк містить найменування та адресу відправника. Ця інформація повинна легко читатися і, до того ж, бути оформленою

професійним дизайнером. Враження одержувача листа про вашу фірму залежить, крім іншого, від зовнішнього вигляду бланка, рівня поліграфічного виконання, якості паперу. Написи на бланку для листування з іноземними партнерами повинні бути англійською мовою (можна продублювати державною). Крім повної адреси фірми, повинні бути зазначені номери телефонів, телекс і факс.

Ділові листи варто писати тільки на лицевій стороні фірмового бланку або звичайного чистого аркуша.

2. Якщо лист займає більше однієї сторінки, то наприкінці її пишуть: «продовження далі» («continued over»). У міжнародній діловій практиці текст, як правило, уміщають на одній сторінці.
3. Для нумерації користуються арабськими цифрами, на першій сторінці цифру не ставлять.
4. Лист повинний бути надрукований на машинці або комп'ютері. Ширина поля з лівого боку — не менше двох сантиметрів (для того, щоб зручніше було підшити). Текст друкують у два чи хоча б півтора інтервали. Абзац починається з нового рядка — п'ять інтервалів від поля. Звертання до адресата заведено писати без абзацу. Переносу слів краще уникати.
5. Виправлення в тексті листа, навіть акуратні, не припустимі.
6. Бажано, щоб лист у конверті був зігнутий не більше, ніж один раз (текстом усередину). Для особливо важливих листів добирають конверт такого формату, щоб не згинати лист. На конверті можна розмістити всі реквізити, які є на бланку, включаючи фірмовий знак. Великі конверти, у яких листи відправляють не зігнутими, повинні бути виготовлені з цупкого паперу, щоб лист не зім'явся.
7. Траурні конверти (з чорною підкладкою усередині) слід використовувати за прямим призначенням.
8. Резолюції на отриманій кореспонденції роблять тільки олівцем. Якщо чорнилом, то резолюцію слід писати на окремому аркуші, який підколюють до листа.
9. Відповідь на телеграфний запит потрібно надавати протягом трьох днів. На лист — протягом десяти днів. Якщо не-

має можливості вчасно дати докладну, вичерпну відповідь, то протягом трьох днів потрібно повідомити, що лист взято до уваги, а остаточну відповідь дати не пізніше, ніж за тридцять днів.

Діловий лист складається з: заголовка, дати, найменування й адреси одержувача листа, вступного звертання, указівки на загальний зміст листа, основного тексту, заключної формули ввічливості, підпису. Структура листа дозволяє також включати посилання на конкретних осіб, дані про наявність копій.

Заголовок

Заголовком ділового листа є найменування й адреса фірми-відправника (надруковані типографським способом на фірмовому бланку).

Якщо ви друкуєте лист на чистому аркуші, то в правому верхньому кутку напишіть своє ім'я та прізвище, під ними — номер квартири, будинку, назву вулиці і району; ще нижче — назву міста, поштовий індекс, назву держави.

Дата

Дату ставлять праворуч, на два інтервали нижче заголовка. Скорочення дат (25.06.98) у міжнародному листуванні не дозволено. Місяць і число року потрібно писати повністю, наприклад: 25 червня 1998 р. У США заведено ставити спочатку місяць, а потім день і рік: червень 26, 1998.

Дата позначає день відправлення, а не написання листа.

Найменування й адреса одержувача

Ця частина листа повторює дані адресата, зазначені на конверті.

Дані адресата пишуть ліворуч, двома інтервалами нижче посилання (якщо воно є). Перед прізвищем особи, якій адресовано листа, пишуть її ініціали, а перед ініціалами необхідно поставити одне із скорочень: «Г-ну» чи «Мр.» (російською «Господину», англійською — «Mister») або «Г-же» чи «Mrs.» («Госпоже», «Mistress»). Слова «Пан» і «Пані» зазвичай пишуть повністю.

Якщо в адресата є титул або звання, то замість звертання, наприклад, «М-ру В. Сміту» слід написати: «Проф. В. Сміту». У Німеччині використовують формулу: «Пан + титул чи звання + прізвище». Ігнорувати дворянські титули, військові й академічні звання неввічливо. Нижчі академічні звання — бакалавр і магістр — уживають рідко.

Іноді (у США — дуже рідко) замість «Mr.» після повного імені адресата ставлять «Esq.» («Esquire» — «есквайр») як знак поваги.

При наявності кількох титулів чи звань уживають тільки одне з них.

Найбільш почесні звання і титули, такі, як полковник, генерал, академік, президент і т.п., бажано писати цілком, особливо на конверті¹⁰.

На другому рядку вказують посаду адресата. На третьому — назву фірми. Нижче — поштову адресу одержувача: номер будинку, назву вулиці, міста, штату (графства, провінції, округу, префектури тощо), поштовий індекс і назву країни призначення. Якщо адресат має поштову скриньку, то замість номера будинку і назви вулиці вказують номер поштової скриньки. Слід суворо дотримуватися порядку написання адресних даних¹¹.

Іноді приватний лист людині, адреси якого не знають, відправляють за адресою фірми, у якій вона працює. У такому випадку уживають вираз «На опікування» («Care of») — скорочено — «с/о».

Позначка «Особисте» («Private») після прізвища означає, що розкрити листа може тільки той, кому він адресований. У США в цьому випадку пишуть «Personal». Позначка «Конфіденційне» («Confidential») означає, що лист може розкрити також особистий помічник чи секретар адресата.

Вступне звертання

Вступне звертання дублює прізвище (або ім'я та прізвище), вказане в адресі. Якщо ім'я адресата невідоме і не називалося вище, можна використовувати наступні (суто офіційні) варіанти звертання: *Sir, Madam, Dear Sir, Dear Madam*. Якщо відправ-

¹⁰ Див. Додатки 4 і 5. Як оформлювати листи, а також Скорочення, вживані при написанні посад і звань.

¹¹ Див. зразки листів. Додаток 6.

ник листа знайомий особисто з адресатом або хоче зав'язати з ним дружні стосунки, варто писати так: «Шановний м-р...» («Dear Mr.»). Замість «Mr.», як було сказано вище, може бути зазначено титул чи звання.

Вступне звертання в листі, адресованому кільком чоловікам, фірмі (організації, установі) виглядає так: «Sirs» або «Gentlemen». «Sirs» більш популярно у Великобританії, «Gentlemen» — у США.

Якщо лист адресовано двом або кільком жінкам або фірмі (організації, установі), у якій працюють самі жінки, уживають звертання «Mesdames», у США може бути також використано звертання «Ladies».

Звертання в листі, якого надсилають до Німеччини, повинне відповідати формулі: «Шановний пан професор + прізвище».

Після вступного звертання ставлять кому (у Європі) чи двокрапку (у США).

Вказівка на загальний зміст листа

Міститься під вступним звертанням, починаючи з лівого краю аркуша (не враховуючи поля) і, на відміну від адреси одержувача і вступного звертання, не закінчується на середині аркуша. Вказівка на загальний зміст листа позначається скороченням слова «Reference» (стосовно, щодо) — «Re». Наприклад: «Re:» — «Відповідь на ваш лист від 10 червня 1998».

Нині набула поширення інша форма: указівку на загальний зміст пишуть великими літерами під звертанням або підкреслюють. Наприклад:

Шановний пане Сміт,

Про Ваші пропозиції щодо доставки діагностичної апаратури.

або

Шановний пане Сміт,

ПРО ВАШІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ДОСТАВКИ ДІАГНОСТИЧНОЇ АПАРАТУРИ.

Основний текст

Друкують на два інтервали нижче попередньої інформації, без абзацу. Останнім часом досить великого поширення набув суцільноблоковий стиль, при якому новий абзац не позначають відступом на 5 знаків, а відокремлюють від попереднього 3-4 інтервалами (замість традиційних 2-х).

Перший абзац листа обов'язково містить вступний комплімент. Якщо ви вперше пишете цьому адресату, доречно почати із фрази про те, що він є відомим виробником у своїй галузі. У відповідному листі вступний комплімент може висловлювати подяку за отриману кореспонденцію. Розповсюджений комплімент у листуванні між давніми партнерами — висловлення вдячності за сприяння в якій-небудь справі.

Далі викладають основні положення¹². Основний текст варто закінчувати компліментом. Це може бути традиційне висловлення надії на подальше співробітництво: «Користуючись нагодою, ще раз прийміть наші запевнення в готовності до подальшого взаємовигідного співробітництва», «Ми з надією дивимось на перспективи нашого подальшого співробітництва» і т.п.

В англійському варіанті основного тексту з великої літери пишуться імена, адреси, звертання, кожне слово назви фірми (організації, установи), кожне слово назви посади, назви об'єктів листування (договору, проекту тощо.). Не можна використовувати скорочені форми модальних і допоміжних дієслів.

Заключна формула ввічливості

Її варто розміщувати праворуч, на два інтервали нижче основного тексту. Заключна формула ввічливості повинна узгоджуватися з вітанням. Якщо лист починається звертанням «Шановний пане» («Dear Sir») чи «Шановна пані» («Dear Madam»), то у висновку необхідно писати «Відданий вам» («Yours Faithfully»). Вступним звертанням «Dear Mr.» і «Dear Mrs.» відповідає заключна фраза «Щиро Ваш» («Yours sincerely»). Якщо лист починається неофіційним звертанням, наприклад, «Дорогий Вільям» («Dear William»), то і закінчується він дружньою фразою, наприклад: «Із щирим привітом» («With best regards»), часто в поєднанні з виразом «Щиро Ваш».

¹² Див. зразки листів. Додаток 6.

У США, на відміну від Великобританії, ділові листи часто закінчують таким виразом: «*Truly yours*», «*Yours very truly*», «*Very truly yours*».

Підпис

Підпис повинен стояти під заключною формулою ввічливості, на правій половині аркуша.

У Німеччині, на відміну від більшості країн світу, заключну формулу ввічливості прийнято ставити ліворуч і підпис, відповідно, також ставлять ліворуч.

Між автографом автора листа і заключною формулою ввічливості іноді, залежно від конкретних обставин, міститься найменування фірми-відправника. Для підпису виділяють чотири інтервали. Ставлять його зазвичай чорним чорнилом ручкою-пером. Під підписом друкують ім'я та прізвище автора. Ще нижче — його посаду.

У нижній частині листа може бути надрукований постскриптом. Його позначення загальновідоме — «P.S.». Постскриптом додають для того, щоб повідомити адресату про важливі події, що відбулися після написання основного тексту листа. У деяких випадках постскриптом служить для того, щоб підкреслити який-небудь важливий момент.

Постскриптом слід використовувати тільки у виняткових випадках.

Іноді лист містить різноманітні вказівки. Наприклад, між заголовками (найменуванням і адресою відправника) і датою можна розмістити вказівку на посилання. Посилання включає ініціали укладача листа і/або ініціали друкарки. У посиланні зазвичай можуть бути буквені і/або цифрові позначення відділу чи сектора відправника, номер справи тощо. У США вказівка на посилання міститься у лівому нижньому кутку аркуша.

Між адресою одержувача і вступним звертанням може міститися вказівка на конкретних осіб. Таку вказівку використовують в листі, адресованому фірмі (організації, установі), якщо відправник хоче, щоб лист було прочитано конкретними особою або відділом фірми. Указівка на конкретних осіб виражається фразою: «*До уваги пана...*» («*Attention of Mr...*» чи «*For attention of Mr...*»). Указівка на конкретних осіб може виглядати по-різному, наприклад:

<i>For attention of Mr. Smith</i>	або
Attention: Mr. Smith	або
Attention: Sales Manager	або
Attn.: Mr. Smith	або
Att.: Mr. Smith	

Якщо лист відправляється з додатком — якими-небудь матеріалами чи документами, — у лівому нижньому кутку аркуша, під зазначенням посади й імені автора, містять вказівку на додаток. Спочатку пишеться слово «Додаток(и)» («Enclosure(s)»). Праворуч від нього, на тому ж рядку, позначають конкретні додатки, наприклад:

Додаток: 1. Договір (3 арк.)

Існує досить багато типів позначень додатка:

Enclosure(s)	Two enclosures	або
Enc(s)	Encs(2)	або
Encl	Encl(2)	

Вказівкою на додаток також може бути дробова риска (/), тире (—) або три крапка (...) у лівому полі, напроти рядка, на якому згадано додаток. Іноді додаток позначають за допомогою наклейок як до додатка, так і до листа.

Нижче, на окремому рядку може бути виділено вказівку на розсилання копій («Carbon copy», скорочено — «CC» чи «с/с»). Наприклад: **c/c: Mr. John Brown.**

Структура ділового листа

<i>Назва</i>	
<i>Вказівка на посилання</i>	<i>Дата</i>
<i>Найменування й адреса одержувача</i>	
<i>Вказівка конкретних осіб</i>	
<i>Вступне звертання</i>	
<i>Вказівка на загальний зміст листа</i>	
<i>Основний текст</i>	
<i>Заключна формула ввічливості</i>	<i>Заключна формула ввічливості</i>
<i>Підпис</i>	
<i>Вказівка на додаток</i>	
<i>Вказівка на розсилання копій</i>	<i>Підпис</i>

МФК
МЕЖНАРОДНА ФІНАНСОВА
КОРПОРАЦІЯ



ЖУРАВЛІВ
Андрій Володимирович
директор

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ПОЛІГРАФІЧНИЙ КОМПЛІКС «УКРАЇНА»

ШЕВЧУК Анатолій Васильович
ДИРЕКТОР
Лауреат Державної премії України
в галузі науки, кандидат технічних наук



СУШИЦЬКИЙ
Сергій Володимирович
Заступник генерального директора
по зовнішньоекономічним зв'язкам

esaprint
Україна
Все для шовкографії

Олег
МАМИШЕВ
менеджер-консультант
Служба Української Імпортної
ТОВ «ІЗАРПРИНТ УКРАЇНА»
8/11 (кабінет) 4-44-44
101033 КИЇВ, УКРАЇНА
Тел. (044) 201-1823
FAX (044) 201-1823
www.esaprint.com.ua



Туманов
Юрій Германович
Руководитель отдела, к.т.н.



Rostislav G. KOLOMIE
Corresponding Member of Academy of arts
The president of Ukrainian Centre for
Head of department of theatrical art
Ministry of culture and arts of Ukraine



RYTU
RIVER PORT

ČESKÁ NÁRODNÍ RADA
ČESKÁ SPOLEČNOST

Doc. Ludmila Muchina Csc.
předsedkyně
252 115 Kjejev 115
ul. Gen. Arty...



Grey Lane, Cannon
Heath, Oxford OX4 0DQ UK
Tel: 01865 483471/1124 01865 483015
Paul Richardson

Centre Français de
Documentation et
de Formation



Діана Емдін
Директор

Diane Emdin
Directrice

Université
Lyon François - Lavoisier
Tél. (03322) 79-43-59
7172-06-74

ТАМОЖЕННЫЕ
УСЛУГИ

КСИКОМ СОФТ
Р. Бабіт, Володимир
+309 7 242-8-...
...наб...

«Киевский речной порт»
открытое акционерное общество

ЯНОВСКИЙ
Александр Евгеньевич
Директор
Коммерческого Департамента
Украина 04070 Киев
ул. Валерия Вольфа
тел. 016 - 2279

Візитні картки — важливий елемент протокольних контактів з діловими партнерами. Відсутність візитної картки може стати перешкодою у встановленні і підтримці ділових стосунків. Візитками користуються і дипломати, і бізнесмени, і посадовці, і діячі культури та мистецтва. Використання візиток у більшості випадків полегшує життя ділової людини.

Стандартна візитна картка являє собою аркуш білого, не дуже цупкого картону розміром 5x9 см. Візитка жінки, яка є не посадовою особою, а дружиною посадовця, на один сантиметр менша — 4x8 см. Вищі посадові особи можуть мати візитки розміром 6x10; візитки їхніх дружин, відповідно, будуть мати формат 5x9 см.

У Великобританії дотримуються протилежного правила: візитки жінок тут більші за чоловічі.

Правил оформлення візитних карток неухильно дотримуються тільки дипломати. Вимоги до оформлення візиток у діловій практиці не такі суворі. Але все-таки краще, якщо візитка має класичний вигляд: зверху по центру — назва фірми (організації, установи), у якій працює власник візитної картки (якщо він має кілька місць роботи, то вказують основне); нижче по центру — ім'я та прізвище (в українському і російському варіантах — прізвище, ім'я та по батькові); ще нижче — посада; нижче ліворуч, тобто в лівому нижньому кутку — телефон, факс; можливий і такий варіант: і телефон, і факс, і поштову адресу вказують у правому нижньому кутку, а лівий залишається порожнім.

Текст класичної ділової візитки друкують чорним шрифтом на білому тлі. Інші кольори можна використовувати тільки для зображення рекламного знака фірми в лівому верхньому кутку картки.

Такими є вимоги протоколу до оформлення візитної картки бізнесмена. У ділових колах їх дотримуються надто суворо, деякі підприємці замовляють картки рожевого, блакитного, світло-зеленого відтінків.

Більше свободи в оформленні візиток можуть дозволити собі діячі культури, мистецтва, науки, церкви тощо: будь-який шрифт на картоні чи папері будь-якої якості, будь-які колір карток і розташування тексту. «Вільні майстри» замість назви фірми іноді вказують домашню адресу і телефон.

На Україні та в Росії візитки часто друкують з одного боку державною мовою, а на звороті — англійською. Однак, за правилами протоколу, текст візитки повинен бути надрукований тільки з одного боку, щоб інший залишився для нотаток.

Краще надрукувати візитні картки двох видів — рідною та англійською мовами. Перед поїздкою за кордон часто спеціально замовляють візитки мовою тієї країни (країн), куди їде бізнесмен.

Візитними картками обмінюються під час знайомства, вітання і висловлення співчуття, їх заведено залишати, роблячи візит, і надсилати замість візиту у відповідь. Візитками супроводжують подарунки (квіти, книги, альбоми, газети, журнали, квитки в театр або на вернісаж, фотографії тощо). Іноді візитки надсилають замість листа, що висловлює подяку за запрошення на неофіційний прийом, виставку, у театр тощо.

У деяких випадках візитна картка може бути рекомендацією. Наприклад, якщо у бізнесмена немає часу для складання рекомендаційного листа, він може просто передати свою візитну картку за призначенням, написавши на ній прізвище людини, яку він рекомендує.

За правилами протоколу, у деяких випадках на візитній картці в нижньому лівому кутку повинні бути написані (від руки) літери, що позначають привід, з якому надіслано візитку.

1. **Привітання.** Закордонних партнерів вітають з їхніми національними святами, надсилаючи їм візитку.

У таких випадках чорнилом або, краще, простим олівцем пишуть скорочені позначки відповідних французьких слів:

р. F. — «щоб привітати» («вітає»).

У новорічному привітанні до них додають ще дві, і напис на візитці виглядає так: **р.f.N.A.** Це означає: «щоб привітати з Новим роком» («вітає з Новим роком»).

Якщо ви надсилаєте візитну картку у відповідь на новорічні вітання, то в ній потрібно не тільки подякувати, але і, у свою

- чергу, привітати партнера. Для цього потрібно зробити такий напис: **p.g.f.N.A.** Він означає: «*щоб подякувати і привітати з Новим роком*» («*дякує і вітає з Новим роком*»).
- 2. Висловлення співчуття.** З нагоди національної жалоби та в інших аналогічних випадках слід надсилати візитну картку з буквами **p.c.** Цей напис означає: «*як співчуття*» («*співчуває*»). Візитну картку з таким написом надсилають також у випадку смерті ділового партнера.
 - 3. Висловлення подяки.** Висловленням подяки за привітання, висловлене співчуття, подарунки або дрібні послуги є візитна картка з написом «**p.g.**»: «*щоб подякувати*» («*дякує*»). Візитну картку з висловленням подяки необхідно надіслати протягом 24 годин з моменту отримання привітання, співчуття, подарунка тощо.
 - 4. Прощання у разі від'їзду на тривалий термін.** Якщо ви виїхали з країни, де перебували з візитом, і не мали можливості особисто попрощатися з діловим партнером, дотриматися правил ввічливості допоможе візитна картка з написом: «**p.p.c.**»: «*щоб попрощатися*» («*прощається*»).
 - 5. Рекомендування.** Якщо ви хочете бути заочно відрекомендовані кому-небудь, надішліть свою візитну картку разом з візиткою особи, уже знайомої з тим, з ким ви хочете познайомитися. На її візитній картці повинно бути написано: «**p.p.**», тобто «*щоб відрекомендувати*» («*рекомендує*»). У відповідь особа, якій вас відрекомендували, надсилає свою візитну картку без написів.
 - 6. Запрошення на прийом.** Для того, щоб запросити когонебудь на неофіційний прийом, слід написати його ім'я та прізвище вгорі на візитній картці, а внизу вказати назву прийому (наприклад: «сніданок»), місце його проведення, дату і час. Якщо на вашій візитній картці не вистачає місця для цієї інформації, можна написати текст запрошення на листівці і відправити запрошеному, приколовши до неї візитну картку.
 - 7. Повідомлення про зміну адреси.** У разі зміни адреси варто надіслати діловому партнеру стару візитну картку разом з новою, на якій є нові реквізити. Новий номер телефону можна, у крайньому випадку, вписати і від руки. Але вписувати від руки нову посаду вважають непристойним. У разі зміни посади необхідно терміново надрукувати нові візитки.

Залежно від характеру стосунків з певною особою, на візитній картці можуть бути зроблені такі написи українською, російською, англійською або будь-якою іншою мовою: «дякує за привітання», «шле найкращі побажання в Новому році», «дякує за увагу», «виражає співчуття з нагоди» тощо.

Якщо ви надсилаєте в одному конверті, адресованому фірмі, візитні картки для декількох осіб, то в лівому верхньому кутку кожної з них напишіть прізвище людини, якій вона призначена.

Візитні картки ніколи не підписують. Дату на візитках також не ставлять.

Надсилаючи візитні картки поштою чи з кур'єром, вкладайте їх у спеціальний конверт. Ім'я, прізвище і посаду адресата на конверті слід надрукувати або написати від руки.

Якщо ви особисто приносите свою візитну картку (це є проявом особливої поваги), то загніть її залежно від місцевої традиції. У деяких країнах прийнято загинати верхній правий чи лівий куточок, в інших — всю праву чи ліву частину. У російській діловій практиці візитер загинає правий верхній куточок візитки або праву частину по всій ширині. На візитній картці, доставленій особисто, не пишуть прізвище особи, для якої її залишено.

Надсилання загнutoї візитки із шофером, кур'єром або поштою є грубим порушенням етикету.

Не заведено особисто вручати візитну картку з висловленням подяки та інших почуттів.

Прийнявши під час особистої зустрічі картку партнера, не слід робити на ній які-небудь позначки, м'яти чи просто вертати її на очах у господаря.

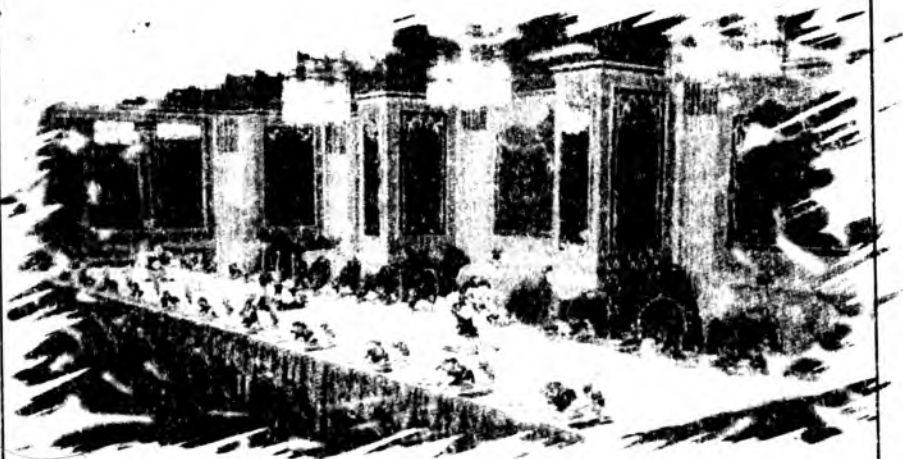
На отримані чи завезені візитні картки варто відповісти власними (протягом 24 годин).

За правилами протоколу, після знайомства першим повинна залишити свою візитну картку особа, що має більш низький ранг. Якщо познайомилися особи, що мають рівний статус, то першим повинен залишити свою візитку молодший за віком.

Жінки ні в якому разі не повинні залишати свою візитну картку в будинку неодруженого чоловіка.

Після рекомендування жінці чоловік повинен якомога швидше, не пізніше, ніж за тиждень, надіслати дві свої візитні картки їй та її чоловіку, навіть якщо чоловіку він не був рекомендований.

БД



Прийоми

Ділові питання вирішують не тільки за столом переговорів чи шляхом листування, але і під час прийомів. На прийомах ділові партнери мають можливість одержувати додаткову інформацію, поглиблювати і розширювати контакти. За обіднім столом на офіційному прийомі зондується ґрунт для угод, що найближчим часом можуть бути укладені за столом переговорів. Прийоми за участю підприємців з різних країн проводять з метою роз'яснення зовнішньоекономічної концепції розвитку фірми. Для дипломатів і бізнесменів прийом — це не просто трапеза, а, насамперед, продовження службової діяльності. На прийомах активно обмінюються думками, інформацією, зав'язують дружні стосунки, такі важливі в ділових контактах.

Ділові прийоми проводять за зразком прийомів дипломатичних, етикет яких відшліфовано багаторічною практикою міжнародних відносин.

Прийоми влаштовують на честь іноземних делегації чи важливого гостя, що перебувають в країні, з нагоди прибуття голови фірми, укладання договору, річниці подій на двосторонній чи багатосторонній основі, національних свят, а також незалежно від яких-небудь подій, у ході повсякденної роботи.

ОСНОВНІ ВИДИ ПРИЙОМІВ

Прийоми підрозділяють на більш почесні і менш почесні, денні і вечірні, прийоми з розсаджуванням за столом і без нього.

Найбільш почесними згідно з міжнародною практикою, є «Сніданок» («Lunch») і «Обід» («Dinner»).

До прийомів з розсаджуванням відносяться: «Сніданок», «Обід» і «Вечеря» («Supper»).

Денні прийоми: «Келих вина» («Vin d'Honneur») або «Келих шампанського» («Coeur de champagne») і «Сніданок».

«КЕЛИХ ВИНА» АБО «КЕЛИХ ШАМПАНСЬКОГО»

Цей прийом починається о 12.00 і триває до 13 години. Подають, як правило, тільки шампанське, вина, соки. Не виключені також віскі та горілка, закуски не обов'язкові. Якщо закуски все ж таки подають, то це зазвичай маленькі тістечка, бутерброди, горішки.

Під час прийому не сідають.

Форма одягу — повсякденний костюм або сукня.

Такий прийом зручний тим, що не вимагає складної підготовки і великих витрат часу на проведення.

«СНІДАНОК»

Відбувається між 12 і 15 годинами, починається найчастіше між 12.30 і 13.30. Середня тривалість — 1-1,5 години, з них від 45 до 60 хвилин гості проводять за столом, а від 15 хвилин до півгодини — за кавою. Каву та чай можна подати за тим самим столом або у вітальні. Під час прийому подають одну-дві страви з холодних закусок, одну гарячу м'ясну або рибну страву і десерт.

Перед **сніданком**, поки гості збираються, пропонують апетитив: горілку, віскі, джин, сухе вино, соки. Протягом усього сніданку гостям подають мінеральну воду, іноді соки.

У російській практиці до холодних закусок подають горілку, до м'ясних страв — сухе червоне вино, до рибних — охолоджене сухе біле вино, до десерту — охолоджене шампанське, до кави і чаю — коньяк, лікер¹³.

Форма одягу — повсякденний костюм або сукня. Якщо передбачено іншу форму одягу, це зазначають у запрошенні.

«КОКТЕЙЛЬ»

Починається між 17 і 18 годинами і триває дві години. На запрошенні зазвичай вказують час початку і закінчення прийому, наприклад: 17.00-19.00. На прийом типу **«коктейль»** можна прийти в будь-який час у зазначеному проміжку і піти в будь-який час до закінчення прийому. Зазвичай на коктейлі перебувають менш ніж півтори години.

Прибуття на прийом до самого початку і відхід у самому кінці — знак особливої поваги до господарів. Пізніше прибуття і ранній відхід (без поважних причин) розцінюють як демонстрацію неприязності.

Якщо співробітники якої-небудь фірми прибувають на прийом не разом, а порізно, то молодші повинні бути на місці під час прибуття їхнього керівництва. Підлеглий, що з'являється пізніше свого начальника, грубо порушує етикет. Іти з

¹³ Детальніше про комбінації страв та напоїв див. у відповідному підрозділі.

прийому слід у зворотному порядку: спочатку йде керівництво, потім, відповідно до рангів, інші співробітники.

Протягом усього прийому типу «коктейль» господар і господиня повинні стояти біля входу, зустрічаючи і проводжаючи гостей. Господиня також рекомендує прибулих гостей тим, з ким вони не знайомі.

Під час цього прийому за стіл не сідають. Офіціанти розносять гостям келихи з коктейлями. Іноді обладнують бар-буфет зі спиртними напоями.

На коктейльному столі немає ні тарілок, ні виделок, тільки дерев'яні або пластмасові палички. Іноді замість паличок використовують міні-виделки, якими беруть фрукти з коктейлю і канапки (маленькі бутерброди).

Крім канапок з кремами, паштетами, рибою, м'ясом та іншим, подають маленькі солоні тістечка, печива, горіхи, фрукти і мініатюрні кондитерські вироби.

Форма одягу — повсякденні костюм чи плаття.

ПРИЙОМ ТИПУ «ФУРШЕТ» («А ПЯ ФУРШЕТ»)

Як і коктейль, відбувається в проміжку між 17.00 і 20.00 і триває дві години.

Столи накривають скатертиною (відстань від скатертини до підлоги — 5-10 см). Оскільки на прийомі типу «*фуршет*» не сідають, стіл повинний бути трохи вищим, ніж звичайно. Посередині столу ставлять блюдо з холодною закускою, купи тарілок; чарки і келихи зазвичай викладають рядами чи трикутниками. У середині такого трикутника розміщують відповідну пляшку. Краї столу залишають вільними, щоб гості змогли поставити свої тарілки.

Якщо прийом улаштовується для невеликої кількості осіб, то накривають один стіл. Якщо гостей багато, розміри приміщення дозволяють, можна накрити кілька столів, на 6-8 чоловік кожний.

Відповідно до традиційного дипломатичного протоколу, «*фуршет*» відрізняється від «*коктейлю*» тим, що під час *фуршету* подають більшу кількість закусок. У сучасній діловій прак-

тиці ця різниця стає все менш помітною. Фуршетні і коктейльні столи не поступаються один одному кількістю закусок.

На прийомі «фуршет» спершу подають різні холодні закуски, потім — запечену їжу (жульєни). Іноді — гарячі сосиски, маленькі котлети. І, звичайно, на фуршетні столи, на відміну від коктейльних, кладуть виделки, серветки.

Після гарячих закусок подають десерт: фрукти, желе, морозиво, а наприкінці прийому — каву, шампанське.

Гості на такому прийомі обслуговують себе самі: кладуть їжу на тарілки, які беруть зі столу і відходять, даючи можливість підійти до нього іншим гостям. Офіціанти тільки замінюють тарілки, приносять нові закуски, наливають напої і накладають морозиво.

На такому прийомі потрібно обов'язково привітатися з господарями, а піти можна не прощаючись.

Форма одягу — повсякденний костюм або сукня (якщо в запрошенні немає спеціальної вказівки).

ОБІД

Це найбільш почесний і урочистий вид прийому. Починається він, як правило, між 19.00 і 21.00. Столи, накриті білими скатертинами, ставлять у вигляді літер «П» або «Т». На тарілочки для хліба кладуть білі накрохмалені серветки. Столи прикрашають квітами. Спершу подають холодні закуски — по одній м'ясній і рибній страві й овочеві салати. Потім — бульйон із грінками, після бульйону — гарячу м'ясну страву (іноді перед нею ще й гарячу рибну).

Потім прибирають зі столу весь посуд, столові прибори і чарки і подають десерт: желе, креми, ягоди з вершками та інші солодощі. Після десерту подають чай або каву.

Під час обіду гостям пропонують вино, а також коньяк чи лікер, а перед обідом — аперитив.

Обід триває, як правило, 2-2,5 години, з них 50-60 хвилин гості проводять за столом, а інший час — у вітальнях.

Форма одягу — парадна. Якщо в лівому нижньому кутку запрошення написано «*White tie*» («біла краватка»), це означає,

що на прийом потрібно надягти фрак, якщо написано «*Black tie*» («чорна краватка»), значить — смокінг. Напис «*Evening dress*» («Вечірнє вбрання») також означає фрак. Дами в таких випадках повинні приходити у вечірніх туалетах (спеціальної вказівки в запрошеннях не роблять). На прийоми не слід надягати велику кількість прикрас. Під час прийому дама може не знімати капелюшок. Рукавички варто знімати відразу ж чи, у крайньому випадку, у приміщенні, де подають аперитив.

До фрака надягають зав'язану від руки білу краватку-метелик (найкраще пікейну, але підійде і шовкова), накрохмалену манишку, стоячий комірець із загнутими кінцями, білий пікейний або, у самому крайньому випадку, шовковий жилет, чорні лаковані туфлі. Усі три гудзики фракного жилета повинні протягом усього прийому залишатися застебнутими. У нагрудній кишені повинна бути біла носова хустка (якщо на груді не прикріплені ордени). Рекомендовано мати при собі чисті білі рукавички.

До смокінга слід надягати чорну краватку-метелик, чорний жилет і чорні лаковані туфлі, а також тугу накрохмалену манишку. Комірець — сторчковий, із загнутими кінчиками.

Якщо в запрошенні нічого не сказано про одяг, чоловік може з'явитися просто в строгому темному костюмі. У Великобританії в запрошеннях іноді пишуть: «*Undress*» (букв. — «без одягу»). Це означає, що на прийом можна прийти в звичайному костюмі.

«ОБІД-БУФЕТ» («BUFFET-DINNER»)

Цей прийом називають також «буфетний обід» або «шведський стіл».

«Обід-буфет» починається, як і обід, між 19.00 і 20.00. «Обід-буфет» зручний для улаштувачів тим, що його організація і проведення менш складні, ніж прийому «обід».

На стіл, накритий широкою скатертиною, ставлять різноманітні закуски, салати, холодні соуси, печиво, кондитерські вироби, прохолодні напої: Закусочні тарілки ставлять кипами. Чарки і келихи розміщують по краях столу рядами і трикутни-

ками, ножі і виделки ставлять у декоративному посуді або розкладають візерунком на столі. На стіл також кладуть серветки і ставлять квіти з довгими стеблами у високих вазах.

Гість повинен, підійшовши до столу, покласти на свою тарілку ніж і виделку, узяти лівою рукою серветку і поставити на неї тарілку. Потім гість накладає на тарілку страви і, узявши правою рукою келих з яким-небудь напоєм, відходить від столу. Гості розсаджуються за маленькими столиками (зазвичай по 4-6 чоловік), на диванах, у кріслах — у тій самій кімнаті або в сусідніх приміщеннях. Іноді офіціанти допомагають гостям накладати їжу на тарілки і всідатися за маленькими столиками. Чоловік може на прохання своєї супутниці принести їй яку-небудь страву або напій з великого столу.

Міцні напої розміщують на буфетних стійках і столах, за якими стоять офіціанти.

Форма одягу така ж, як на прийом обід.

ВЕЧЕРЯ

Цей прийом починається о 21.00 і пізніше. Від обіду відрізняється тільки часом початку і тим, що на вечерю звичайно не подають суп.

Крім звичайних приводів для прийомів, вечеря може влаштувати особа, яка запросила своїх партнерів у театр або на який-небудь інший вечірній захід. У цьому випадку вечеря відбувається після цього заходу (спектаклю, кінопрем'єри тощо).

Форму одягу зазначають у запрошенні. Чоловіки надягають фрак, смокінг або строгий діловий костюм, жінки — вечірнє вбрання.

ЧАЙ

Починається між 17.00 і 20.00 і триває 1-1,5 години. Якщо запрошених багато, то накривають не один, а кілька столиків. Гостям подають маленькі, гарно оформлені бутерброди, пиріжки, печиво, здобні булочки, кекси, тістечка,

торти. Іноді на стіл ставлять коробки з шоколадними цукерками, морозиво, вершки, лимон.

Чайний стіл звичайно накривають кольоровою скатертиною. Іноді на середину столу кладуть вузьку доріжку з витканих кольорових серветок. Тарілки з частуваннями ставлять на цю доріжку, а посуд для кожного гостя — на маленькі виткані серветки.

Перед кожним гостем на блюдці стоїть чашка. Ліворуч від чашки — маленька тарілочка і маленький ніжик, яким намазують масло, мармелад тощо, на підсмажені скибочки хліба чи булки. Чайник зазвичай ставлять на стіл. Блюдце треба тримати в лівій руці, чашку підносити правою. Не варто просити другу чашку, якщо хтось ще не одержав першу. Розмішавши цукор, ложечку необхідно вийняти з чашки і покласти на блюдце.

Англіїці п'ють традиційний «чай о п'ятій» («*Fife o'clock tea*») тільки з молоком (індійський чай) чи з лимоном (китайський). Інші частування гостю, запрошеному на «*файв-о-клок*», не пропонують.

Форма одягу — повсякденний костюм або сукня.

КАВА

Цей прийом дещо відрізняється від прийому «Чай». Він починається не пізніше, ніж о 19.00 і, до того ж, на цьому прийомі іноді подають гарячі закуски і салат. Салати заведено подавати в келихах або креманках (скляний посуд на ніжках). Також подають соки, мінеральну воду. Склянки для мінеральної води ставлять не біля кожного гостя, а групами в одному чи декількох місцях.

НЕФОРМАЛЬНІ ПРИЙОМИ

«БРАНЧ»

Влаштовують зазвичай у вихідні дні, між сніданком і ленчем. Бізнесмени часто запрошують на нього своїх друзів з родинами.

Подавати рекомендовано різноманітні страви з яєць, бекон, тушковане м'ясо, сосиски, рибу, тушковані томати тощо. З напоїв — каву, чай, різні прохолодні напої, іноді вино.

ШАШЛИК (барбекю)

Проводять на свіжому повітрі. Способи приготування м'яса на відкритому вогні у різних країнах мають свою специфіку.

Поки готується м'ясо, гостям пропонують напої: пиво, вино, кока-колу, мінеральну воду тощо, а також солоне печиво, горішки, сирі овочі зі сметанними або гірчичними соусами. До м'яса подають відварені або печені овочі. Ідеальний варіант десерту — свіжі фрукти.

Форма одягу — найпростіша.

ПІКНІК

Відбувається на свіжому повітрі за містом. Блюда готують заздалегідь і ретельно упаковують для доставки на місце пікніка. Туди ж відвозять розкладні столи і стільці, великі парасолі.

Гостям пропонують холодні закуски, холодний або гарячий суп (перевозять у термосах); головну страву — наприклад, яловичу вирізку або запечену свинину (гарячі страви також перевозять у термосах); десерт — наприклад, фрукти і тістечка.

Одяг може бути трохи ошатнішим, ніж для «шашлику».

«КЕЛИХ ВИНА ІЗ СИРОМ» (CHEESE AND WINE PARTY)

Цей вид прийому гарний, з одного боку, простотою і дешевизною його організації, а з іншого тим, що господарі можуть пофантазувати, вибираючи різні вина і сири. До того ж, обговорення смакових якостей різних сирів і вин допомагає незнайомим гостям зав'язати жваву бесіду.

Крім сиру, можна запропонувати ще які-небудь страви, але головною все-таки повинний залишитись сир. Слід класти великі шматки сиру і до кожного подавати свій ніж. У меню можуть входити різні хлібці (поруч з ними ставлять масло), паштети, фаршировані яйця, фрукти.

Прийом «Келих вина із сиром» проводиться на зразок фуршету. Чим більше сортів сиру буде подано, тим краще. Якщо сир — єдина закусочна страва, то його подають з розрахунку 200 г на людину.

ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ПРИЙОМІВ

Будь-який з прийомів вимагає попередньої підготовки, що включає:

- 1) вибір виду прийому;
- 2) складання списку запрошених;
- 3) завчасне розсилання запрошень;
- 4) складання плану розсаджування за столом (на сніданку, обіді і вечері);
- 5) складання меню;
- 6) сервування столів;
- 7) підготовка тостів і промов (на прийомах з розсаджуванням);
- 8) складання схеми чи порядку проведення прийому.

ЗАПРОШЕННЯ ГОСТЕЙ

Для запрошення варто використовувати спеціальні бланки, виготовлені типографським способом. На них пишуть від руки або друкують імена, прізвища і звання запрошених, вид прийому, місце, дату і час його проведення, форму одягу. Подружжю надсилають одне запрошення на двох: у ньому стоїть ім'я чоловіка і зазначено, що він запрошений із дружиною. Запрошення складають від третьої особи і використовують вираз «має честь запросити».

У запрошенні на сніданок, обід і вечерю внизу пишуть букви «R.S.V.P.». Це означає, що господарі просять підтвердити прийняття запрошення.

Перед тим, як надіслати запрошення на *обід* чи *сніданок* якій-небудь важливій персоні, варто довідатися по телефону, чи підходить йому призначений день.

На прийоми *Сніданок* і *Обід* варто запрошувати не пізніше, ніж за півтора тижні: якщо хто-небудь відмовиться, завчасне розсилання дасть можливість надіслати запрошення кому-небудь іншому. Якщо запрошений повідомляє про те, що не зможе прийти, в останній момент, то підприємець, який влаштовує прийом, може посадити на його місце кого-небудь зі своїх співробітників. У зв'язку з цим краще не надсилати запрошення за два-три дні до урочистого прийому, оскільки запрошений може образитися, подумавши, що його запросили замість когось, хто відмовився прийти.

Чим вищий офіційний статус особи, яка влаштовує прийом, тим раніше слід відповісти на її запрошення. Відповідь, як правило, дають за 3-5 днів.

Якщо на прийом запрошують особисто або по телефону, то відреагувати потрібно відразу. Дати відповідь по телефону можна й у випадку, якщо в запрошенні зазначений номер телефону. Але, одержавши письмове запрошення на офіційний сніданок чи обід, необхідно відповісти листом.

Відповісти на запрошення можна, надіславши свою візитну картку. Але в деяких країнах це вважають нетактовним, особливо якщо це відповідь на офіційне запрошення. Відповідь (позитивну чи негативну) краще дати листом або листівкою.

Відмовитися від запрошення на прийом можна тільки з важкої причини. Такими причинами можуть бути, наприклад, службові справи (відрядження, важлива ділова зустріч тощо), погане самопочуття.

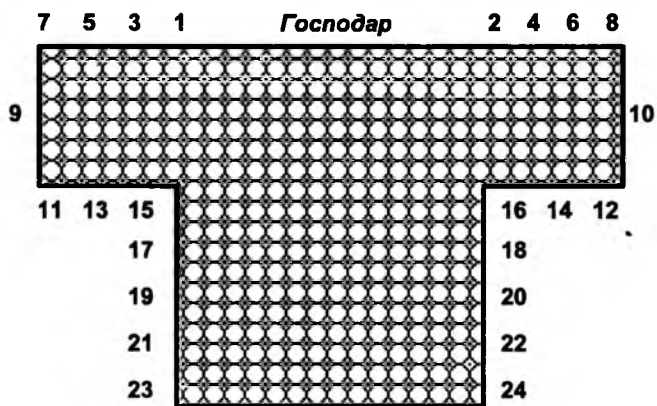
Жінка може відмовитися від запрошення у випадку легкого нездужання, чоловік же може послатися на нездоров'я, тільки якщо він серйозно хворий.

Напередодні прийому необхідно скласти загальний список гостей у порядку протокольного старшинства. Відповідно до цього списку організатори визначають порядок розсаджування учасників прийому.

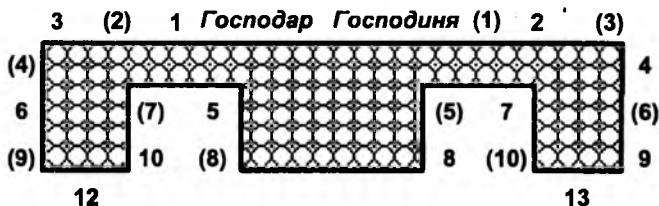
ПРАВИЛА РОЗСАДЖУВАННЯ ЗА СТОЛОМ

На прийомах *Сніданок*, *Обід* і *Вечеря* заведено суворо дотримуватися правил розсаджування, тобто розсаджувати гостей відповідно до їх службового чи суспільного становища, а також згідно з деякими особливими правилами.

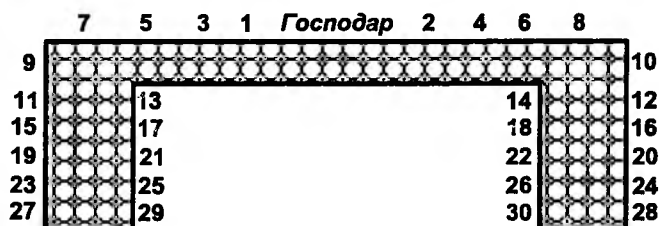
Найпочеснішим вважається місце праворуч від господині (на прийомі за участю жінок) і праворуч від господаря (на чоловічому прийомі). Чим ближче до господаря і господині сидить гість, тим почесніше його місце. Чим нижчий статус гостя, тим далі від господарів його місце.



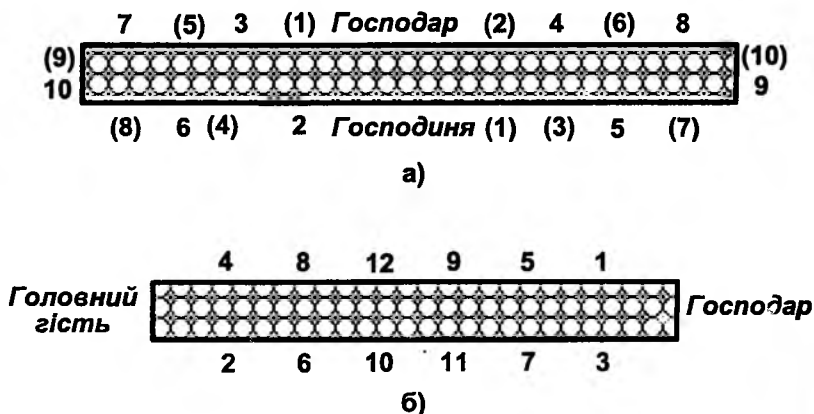
Мал. 11. Розсаджування за Т-образним столом (присутні тільки чоловіки).



Мал. 12. Розсаджування за U-образним столом (місця жінок позначені цифрами у дужках).



Мал. 13. Розсаджування за II-образним столом
(присутні тільки чоловіки).



Мал. 14. Розсаджування за прямокутним столом:

- а) Стіл очолюють господар та господиня
(місця жінок позначені цифрами у дужках).
б) Присутні тільки чоловіки.

Під час розсаджування слід дотримуватися деяких спеціальних правил:

- праворуч і ліворуч від господині сидять чоловіки, від господаря — дами; далі по черзі: жінка — чоловік — жінка —...;
- жінок не слід садовити поруч з жінками, а також на торці столу, якщо там не сидять чоловіки;
- не слід садовити поруч чоловіка і дружину;
- не слід садовити поруч двох іноземців з однієї країни;

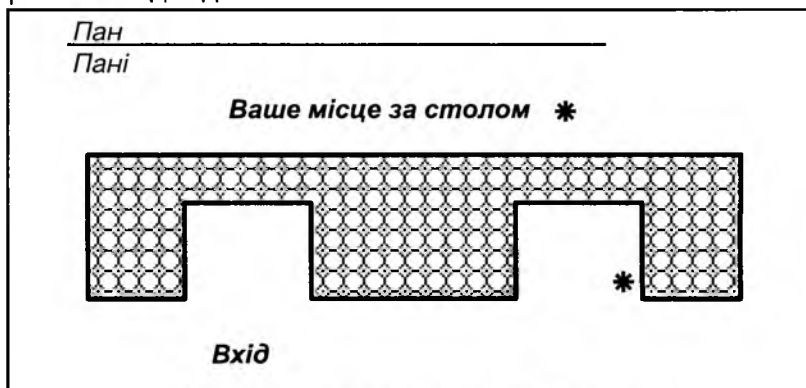
- не слід садовити жінку на найменш почесне місце, навіть якщо її статус і найнижчий; особа, яка влаштовує прийом, повинна в цьому випадку посадити на найменш почесне місце якого-небудь співробітника своєї фірми (установи).

Якщо жінка присутня на прийомі в якості дружини, то її садовлять згідно з рангом чоловіка. Якщо жінка має більш високий ранг, ніж її чоловік, то вона може зайняти місце, що відповідає її офіційному становищу; чоловік у цьому випадку сідає серед чоловіків відповідно до рангу дружини.

На багатолюдних прийомах буває важко знайти своє місце за столом. Щоб допомогти гостям вирішити цю задачу, біля входу на невеликому столику виставляють план розміщення за столом.

Крім того, на столі розкладають кувертні картки з іменами і прізвищами гостей. Їх кладуть на найвищі келихи, щоб гостю легше було знайти своє місце за столом.

Іноді також гостю вручають картку (розміром з візитку) зі схемою столу чи з номерами столів. На схемі вказано місце, призначене для даного гостя



Мал. 15. Картка із схемою столу.

У приміщення, де накритий стіл, гостей вводить господар. Він пропонує руку першій дамі і першим входить у їдальню. Завершує процесію почесний гість, під руку з господинею.

На неофіційних прийомах пропонувати дамі руку не заведено. До столу жінок супроводжує господиня, чоловіків — господар.

Гості можуть сідати тільки після того, як займе своє місце господаря. Виходити з-за столу також можна тільки після того, як це зробить господаря.

ПРАВИЛА СЕРВУВАННЯ СТОЛУ

Скатертини

Скатертини повинні бути чистими, відпрасованими, акуратно застеленими. Кінці скатертини повинні звисати на 20-30 см, з торців прямокутного столу — трохи більше. Для урочистих прийомів використовують білосніжні, злегка підкрохмалені скатертини, для чайного столу — кольорові.

Можна використовувати дві скатертин, покладені одна на одну. У цьому випадку головна звішується на 20-30 см, а верхня — тільки на 10-20 см. Кольори таких скатертин повинні гармонічно поєднуватися. Але на великих офіційних прийомах такий спосіб застосовувати не слід, це більше підходить для столу на 4-8 чоловік. На прийомі типу «фуршет» можна застелити кольоровою скатертиною великий стіл; на маленьких столах у цьому випадку повинні бути такі ж скатертини.

Колір скатертини повинен гармоніювати з кольором посуду.

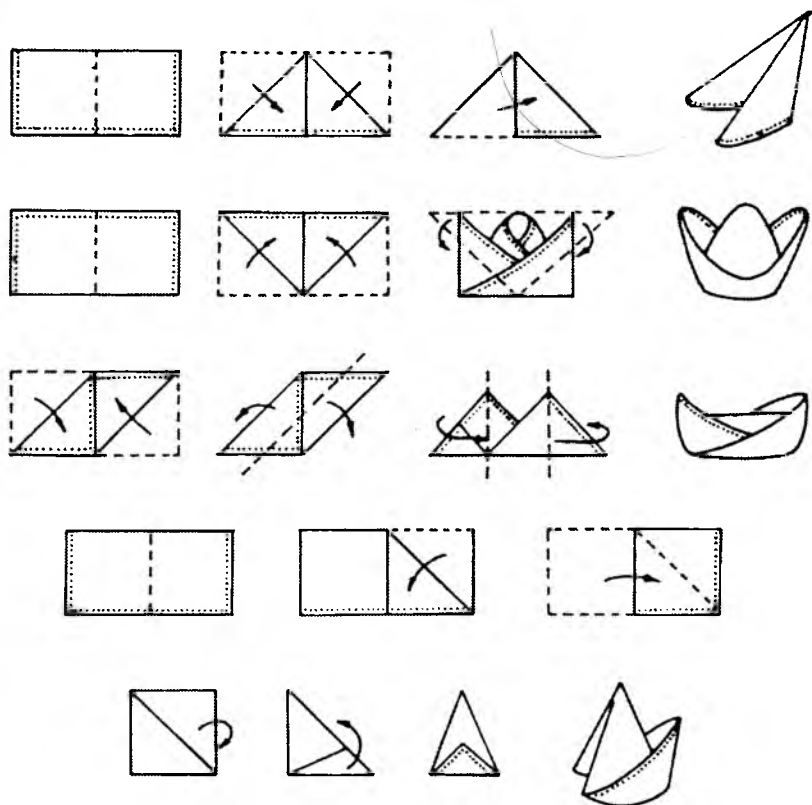
Серветки

Серветки поділяють на столові (35х35 см — 45х45 см) і чайні (25х25 см — 35х35 см). Перші подають до *сніданку, обіду і вечері*; другі — на маленькі столики під час прийомів «чай», «кава» і прийому типу «фуршет».

Серветки повинні гармоніювати за кольором зі скатертиною. Якщо стіл вкритий двома скатертинами, то серветки повинні бути такого ж кольору, що й основна скатертина.

Серветки кладуть складеними на закусочні тарілки або ліворуч від них. Існує безліч способів складання серветок. Найхитріші, як правило, використовують на найбільш урочистих прийомах. Складаючи серветки, потрібно намагатися якомога менше торкатися їх руками.

На велелюдних прийомах, коли немає можливості забезпечити всіх гостей тканинними серветками, можна покласти і паперові.



Мал. 16. Варіанти складання полотняних серветок.

Квіти

Квіти для прикрашання ставлять, як правило, у центрі або скраю стола (якщо там не відведено місця для гостей і організаторів прийому). Якщо гості сидять за кількома столами, то квіти можна поставити на кожен стіл або на межі між групами людей. Краще використовувати низькі вази (на фуршетному столі — високі).

Квіти повинні гармоніювати з кольором ваз, посуду, скатертини, серветок. Букети слід вибирати невеликі (інакше вони можуть заслонити собою страви і співрозмовників) і невисокі (максимальна висота — на рівні очей). В одну вазу не слід ставити більше 9 квіток, краще — 3-7.

Не варто ставити на стіл квіти із сильним запахом, а також великі і важкі, наприклад, жоржини, гладіолуси.

Для прикрашення столу можна використовувати і садові квіти. Восени та взимку непогано будуть виглядати кленове або інше листя, соснові чи ялинові гілки.

Поруч із приборами ювілярів та почесних гостей можна помістити бутоньєрки з квітів (стебла повинні бути сухими, щоб на скатертині не утворилися плями).

Іноді святковий стіл прикрашають так званими «квітами, що плавають»: для цього суцвіття занурюють у наповнені водою невисокі пласкі посудини.

Тарілки

На прийомах «обід» і «вечеря» використовують різноманітні тарілки. Навіть під час підготовки до найскромніших прийомів перед недосвідченими в правилах сервування господарями виникає питання: у якій тарілці подати ту чи іншу страву?

Глибокі столові тарілки бувають двох видів: великі і малі. У них подають супи і каші.

Великі мілкі столові тарілки призначені для других страв.

Середні мілкі (закусочні) — для закусок. **Маленькі мілкі** (пиріжкові) — для пиріжка до бульйону, хліба, булочок тощо.

Закусочні тарілки ставлять прямо навпроти кожного стільця. Відстань від краю тарілки до краю столу повинна становити приблизно 1,5-2 см. На особливо урочистих прийомах під закусточну підставляють велику дрібну тарілку. Щоб закусточна при цьому не сковзала, можна покласти між нею і великою дрібною тарілкою серветку. Велику дрібну тарілку підставляють також під велику глибоку. Якщо велику дрібну тарілку використовують як підставку, то вона повинна стояти на відстані 1,5-2 см від краю стола.

Закусточну тарілку використовують як підставку для маленької глибокої тарілки із супом.

Пиріжкову тарілку ставлять ліворуч від закускової на відстані 5-15 см. Центри обох тарілок повинні знаходитися на одній лінії, паралельно краю стола.

Для бульйонів і деяких заправних супів, які подають з нарізаним невеликими шматочками гарніром, використовують **бульйонні чашки**.

Для солодких страв призначені **десертні тарілки**. Вони бувають мілкі і глибокі. Десертні тарілки звичайно розмальовані фруктами, ягодами і квітами. Мілкі десертні тарілки використовують для солодких пирогів, фруктів, ягід, усіляких кондитерських виробів. Глибокі десертні тарілки — для солодких каш із фруктами та варенням.

Замість десертних тарілок можна використовувати закускові і малі глибокі тарілки.

Тарілки з хлібом слід ставити в різних частинах столу, щоб кожен міг легко дістати його і покласти на свою пиріжкову тарілку.

Основні столові прибори

Основні столові прибори — це **виделки, ножі і ложки**.

ВИДЕЛКИ. Велика столова виделка призначена для других страв. Нею їдять страви з м'яса та м'ясних продуктів, несолодкі вироби з тіста, пироги, млинці тощо.

Середньою столовою виделкою (закусочною) — їдять холодні закуски (м'ясні, рибні, овочеві).

Рибна виделка призначена для рибних страв; вона менша за столову і відрізняється від неї за формою.

Існують також спеціальні **виделки для устриць і мідій, для крабів, раків і креветок** тощо.

Десертна виделка призначена для солодких пирогів, деяких тістечок і тортів, кавуна, дині та ін.

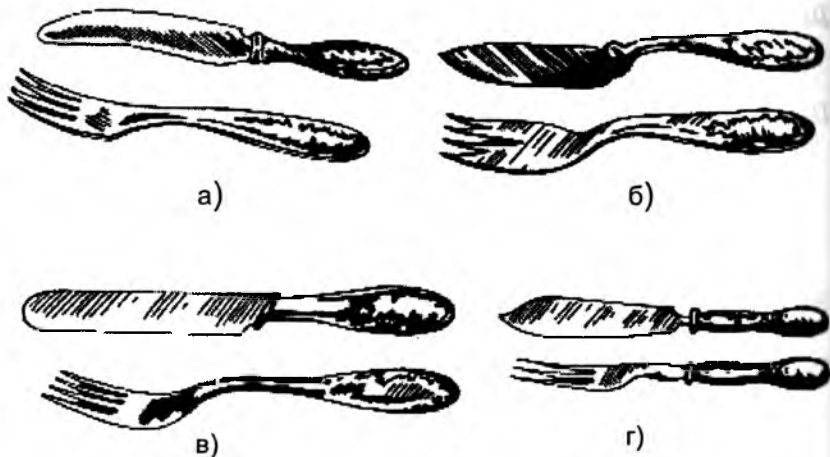
НОЖІ. Кожній виделці відповідає певний ніж. **Великий столовий ніж** — для других гарячих страв — використовують разом з великою столовою виделкою.

Середній столовий ніж (закусочний) — для різних закусок.

Рибний ніж — для страв з риби.

Існує ніж для ікри, паштетів, різних видів масла, а також ніж для цитрусових.

Десертний ніж використовують у парі з десертною виделкою — для солодких мучних страв, кавуна, дині та ін.

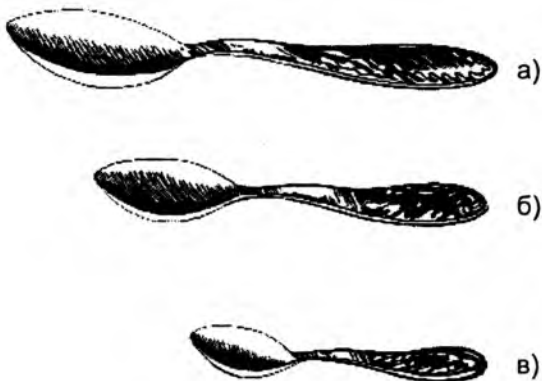


Мал. 17. Ножі та виделки:

а) столові; б) рибні; в) закусочні; г) десертні

ЛОЖКИ. Столова — для супів, поданих у тарілках.

Десертна — для солодких блюд, поданих у креманках чи в глибоких десертних тарілках, а також для супів у бульйонних чашках, каш, десертних блюд, фруктів.



Мал. 18. Ложки: а) столова; б) десертна; в) чайна

Чайна — для гарячих напоїв, поданих у чайних чашках (чаю, кави з молоком або з вершками, какао), а також для яєць, грейпфрутів, фруктових коктейлів.

Кавова (за розміром вдвічі менша за чайну) — для кави, поданої в маленькій кавовій чашечці.

Посуд для напоїв

Горілчана чарка (35-50 мл) — для міцних спиртних напоїв (горілки, гірких настоек тощо), що подають до різних закусок.

У коньячній чарці (15-25 мл) подають коньяк або ром до кави. Якщо подають тільки коньяк, його можна наливати й у горілчану чарку. Часто коньяк наливають у спеціальну кулясту чарку (75-250 мл). У ній краще відчувається аромат напою.

Мадерна чарка (50-75 мл) — для мадери, портвейну, хересу та десертних вин.

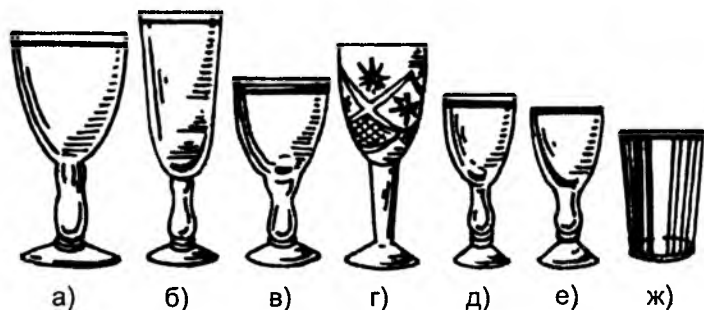
Рейнвейна чарка (75-150 мл) — для білих столових вин, які зазвичай подають до гарячих рибних страв і деяких холодних закусок.

Лафїтна чарка (100-125 мл) — для червоних столових вин, що подають до гарячих м'ясних страв.

Келих для шампанського (125-150 мл).

Чарка для лікєру (25-30 мл).

Фужер (200-250 мл) — для мінеральної чи фруктової води та деяких інших безалкогольних напоїв.



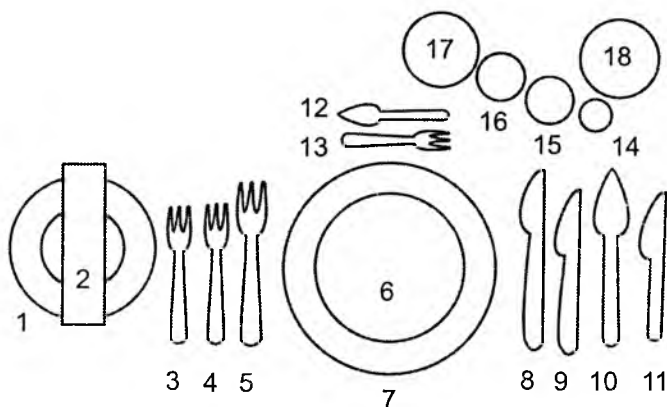
Мал. 19. а) фужер; б) келих для шампанського; в) чарка для червоного вина; г) чарка для білого вина (рейнвейна); д) чарка для міцного вина (мадерна); е) чарка для горілки та горільчаних виробів; ж) конїчна чарка для соку.

Розміщення основних столових приборів залежно від меню

Праворуч від великої мілкої тарілки кладуть великий столовий ніж. Правіше — рибний ніж, потім велику столову ложку, останнім — ніж для закусок. Усі ножі кладуть лезом до тарілки.

Ліворуч від великої мілкої тарілки повинна лежати велика виделка для других страв, за нею рибна виделка, потім — закусочна. Усі виделки повинні лежати зубцями догори.

Відстань між приборами, а також між прибором і тарілкою повинна становити приблизно 0,5 см.



Мал. 20. 1 — тарілка для хліба; 2 — серветка; 3 — мала виделка для закусок; 4 — рибна виделка для рибних страв; 5 — велика обідня виделка для м'ясних страв; 6 — закусочна тарілка; 7 — підставна тарілка; 8 — великий обідній ніж для м'ясних страв; 9 — рибний ніж; 10 — столова ложка для супу; 11 — малий ніж для закусок; 12 — десертна ложка; 13 — десертна виделка; 14 — чарка для міцних спиртних напоїв, що подають до різних закусок; 15 — чарка для білого столового вина, що подають до рибних страв; 16 — чарка для червоного столового вина, що подають до м'ясних страв; 17 — келих для шампанського, що подають до десерту; 18 — келих для мінеральної води.

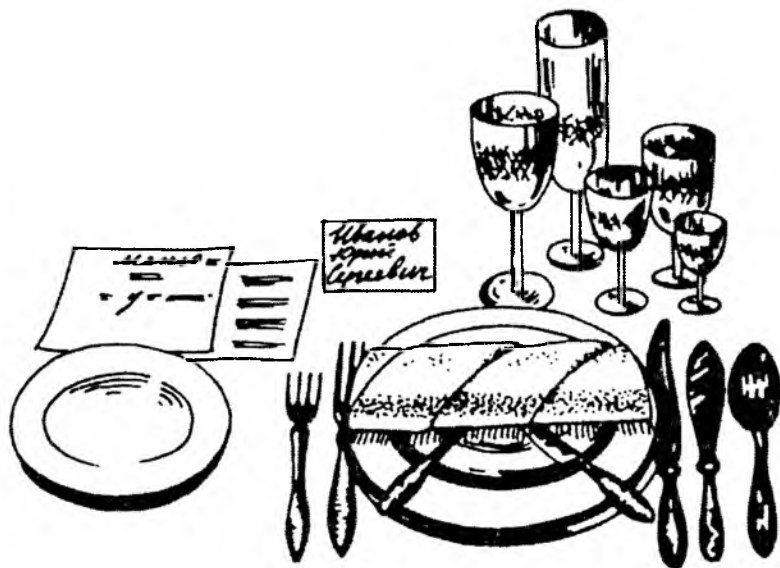
Ножі і виделки кладуть паралельно одне до одного і перпендикулярно до краю стола. Кінці всіх ручок повинні перебувати на такій само відстані від краю стола, що і тарілки, — 1,5-2 см.

Якщо першу страву будуть подавати не в глибокій тарілці, а в чашці, то до неї кладуть не велику, а *середню ложку*.

Десертні прибори — *маленька ложка, виделка і ножі* — кладуть *за великою мількою тарілкою*, паралельно до краю стола. Найближче до тарілки лежить ніж (ручкою праворуч), далі — виделка (ручкою ліворуч), ще далі — ложка (ручкою праворуч).

Кількість і найменування приборів залежить від меню. Якщо, наприклад, будуть подані тільки холодні закуски, то для сервування використовують тільки середні ножі і виделки. Якщо ж до меню входить ще і друга гаряча м'ясна страва, то перед гістьми повинні лежати *великі столові ножі і виделки*.

За таким же принципом стил сервірують і десертними приборами. Якщо, скажімо, на десерт будуть подані компот чи кисіль, то знадобляться десертні ложки, якщо ж тільки кавун чи диня, то ложка не потрібна, і перед гостем слід покласти тільки ніж та виделку.

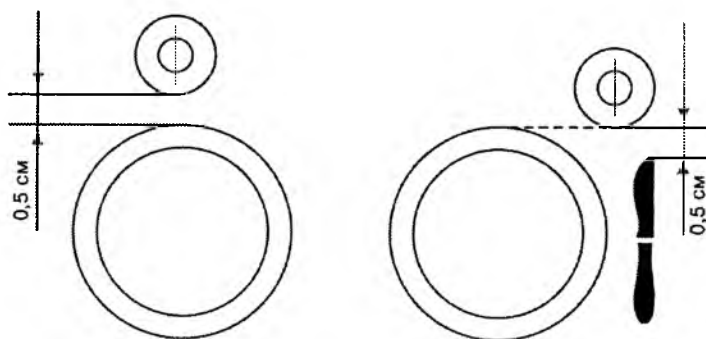


Мал. 21. Повна сервіровка столу на банкеті з повним обслуговуванням.

Ніколи не слід класти більш трьох пар ножів і виделок відразу. У разі потреби, коли подають страву, що вимагає ще одного прибору (наприклад, крєветки), то його подають додатково.

Спеціальний ніж для масла повинен лежати на *пиріжковій тарілці*.

Прибори зі спеціями (закриті і відкриті) ставлять всередині стола на спеціальних підставках або на *пиріжковій тарілці*.



Мал. 22. Центрове і правобічне розміщення фужерів.

Якщо з напоїв будуть подані тільки мінеральна або фруктована вода і пиво, то відповідний *фужер* ставиться посередині за *тарілкою* або праворуч від неї, на лінії перетину верхнього краю *тарілки* з *кінчиком першого ножа*. Ці два способи називаються *центровим* і *правобічним* розміщенням (мал. 22). Якщо подають також *горілку* (коньяк) і *шампанське*, то *фужер* повинен стояти трохи лівіше, а праворуч ставлять *посуд для алкогольних напоїв*.

На особливо урочистих прийомах, коли асортимент запропонованих напоїв дуже великий, розміщення *чарок* і *келиків* може бути таким, як показано на мал. 20.

Відстань між чарками, а також між чарками і тарілкою повинна складати не менше 0,5 см.

ПРАВИЛА КОРИСТУВАННЯ СТОЛОВИМИ ПРИБОРАМИ

Усі прибори, що лежать праворуч від тарілки, беруть і тримають під час їжі правою рукою, а всі розміщені ліворуч — лівою.

Десертні прибори лежать посередині. Орієнтиром є їхні ручки: прибори, що лежать ручкою праворуч, слід брати правою рукою, а ті, що лежать ручкою ліворуч — лівою.

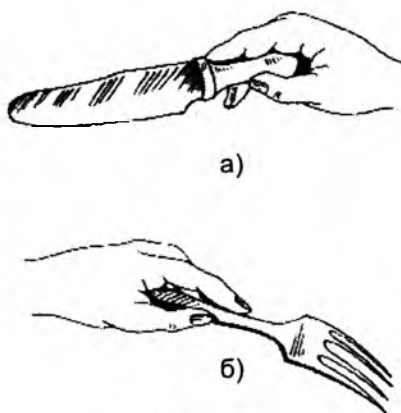
Ніж потрібно тримати так, щоб кінець його ручки упирася в долоню, середній і великий пальці були з боків угорі ручки, а вказівний — на її ребрі, щоб ним можна було натискати на ніж, відрізаючи черговий шматок (мал. 23-а).

Виделку тримають зубцями вниз. Кінець її ручки повинний злегка упиратися в долоню. Великим і середнім пальцями потрібно тримати виделку за ребро ручки, а вказівним пальцем притискати її, як показано на мал. 23-б. Безіменний палець і мізинець повинні бути злегка зігнутими і притиснутими до долоні.

Деякі страви неможливо наколювати на виделку (наприклад, картопляне пюре і каші). У цьому випадку можна перевернути виделку зубцями догори і користуватися нею як ложкою, притримуючи її великим і вказівним пальцями (інші — злегка притиснуті до долоні). Набираючи їжу на виделку, можна направляти її кінчиком ножа; але тільки злегка допомагати, а не накладати їжу на виделку!

Не можна, розрізавши страву ножом, користуватися тільки виделкою: ніж повинен залишатися в руці.

Якщо потрібно покласти ніж і виделку, кладіть їх з обох боків тарілки на її краї або хрест-навхрест на тарілці в такому положенні, у якому ви їх тримали: ніж ручкою праворуч, виделку —



Мал. 23

ручкою ліворуч. Закінчивши трапезу, ніж і виделку слід класти на тарілку паралельно одне одному, ручками праворуч. Якщо який-небудь ніж вам більше не знадобиться до кінця обіду, покладіть його поперек тарілки.

Ложку тримають в правій руці. Кінець ручки повинен лежати на основі вказівного пальця, початок ручки — на середньому пальці. Великим пальцем потрібно злегка притискати ручку зверху до середнього пальця, вказівним — підтримувати її збоку (мал. 24).



Мал. 24

Ложку завжди — і на деякий час, і закінчивши трапезу, — слід класти на тарілку.

Якщо вас попросили передати прибор, візьміть його за ручку і передайте, тримаючи посередині.

ПОСПІДОВНІСТЬ ПОДАВАННЯ СТРАВ

На великих прийомах спочатку пропонують різноманітні холодні закуски. Їх подають і їдять у такому порядку:

1. **Рибні закуски та страви** (ікра зерниста і паюсна; риба малосольна, варена, заливна, фарширована, під майонезом, під маринадом, рибна гастрономія, закусочні консерви; оселедець натуральний, з гарніром, посічений; рибні салати);
2. **М'ясні закуски і страви** (м'ясо відварене і холодець, холодець, м'ясо фаршироване, шпиговане, смажене, м'ясна гастрономія; холодні птиця і дичина; м'ясні салати);
3. **Овочеві і грибні закуски** (свіжі і консервовані овочі, фарширований перець, баклажани); різні сири.
Овочі (свіжі і консервовані), вершкове масло, а також солоні і мариновані гриби можна подавати не тільки на початку прийому: вони можуть бути і самостійною, і додатковою закускою.

Усі ці закуски можуть стояти на столі одночасно, якщо дозволяє місце, і кожен гість вільний їсти їх у тій послідовності, яка йому подобається. Але найбільше задоволення від їжі дасть саме така послідовність: спочатку *рибні блюда*, потім *м'ясні, овочеві і, нарешті, кисломолочні*.

Після *холодних закусок* подають *закуски гарячі*, потім *першу страву* (наприклад, суп). Потім — *другі гарячі страви* (спочатку *рибну*, а вже за нею — *м'ясну*). Останнім подають *десерт*.

ПОЄДНАННЯ СТРАВ І НАПОЇВ

Білі вина — сухі і напівсухі — рекомендовано подавати до *рибних закусок, сиру, раків, легкої м'ясної їжі*, а також до *супу і страв з яєць*. З *крабами* слід подавати *сухе біле вино*.

Червоні напівсухі вина варто подавати до *баранини, телятини, дичини. Червоні міцні* — до *біфштекса, свинини*. Червоні вина подають також до *нежирного сиру*.

До *вареної телятини і курячого м'яса* можна подавати *білі або рожеві вина*.

До *рибних і м'ясних салатів* рекомендовано подавати *сухі білі або рожеві вина*.

З *пряними, жирними, солоними блюдами* добре смакують *міцні спиртні напої* — *горілка, віскі*.

До *гострих сортів сиру* підходить *червоний портвейн*.

Пиво краще подавати до *солоні риби, сиру, солоним м'ясним блюдам*, а також до *холодних закусок на прийомі «обід-буфет»*. Пиво і вино не подають одночасно.

Десертні вина (напівсолодке, солодке, лікер і шампанське) слід подавати до *десерту, фруктів*. З *ягідним десертом* смакує *солодке біле вино, портвейн, міцне плодово-ягідне вино*, а також *ягідний або фруктовий лікер*.

Коньяк добре поєднується з *кавою та чаєм*. До чаю також підходять *ром і лікер*.

Не рекомендовано:

- подавати вино до цитрусових, до солоних або копчених страв з м'яса чи риби, до виключно овочевих страв, а також до яєць і шоколаду;
- подавати коньяк до закусок;
- наливати міцні вина у великі келихи;

Рекомендовано:

- наповнювати келихи не по вінця, а до половини або не доливаючи на 2 см;
- подавати сухе вино перед солодким;
- подавати слабке вино перед міцним;
- подавати дешеве вино перед дорогим.

Як **аперитив** (напій, що пропонують перед початком прийому для збудження апетиту) рекомендовано подавати на таці келихи з *шампанським, газованим вином, сухим чи напівсухим білим вином, білим вермутом, сухим чи напівсухим шері, сухими або напівсухими коктейлями.*

До аперитиву можна запропонувати *горіхи, солоне печиво, канапки з солоними кремами, фрукти тощо.*

ЯК ПЕРЕКЛАДАТИ СТРАВУ ІЗ ВЕЛИКОГО БЛЮДА НА СВОЮ ТАРИЛКУ

Якщо дама просить свого сусіда за столом покласти їй що-небудь з великого блюда, він повинен лівою рукою взяти це блюдо за вінця і піднести до тарілки так, щоб вінця опинилися трохи вище за неї. Потім, тримаючи в правій руці відповідний прибор, покласти закуску на тарілку дами і тільки після цього — собі.

Якщо жінка хоче сама покласти собі їжу, вона може попросити чоловіка, що сидить ліворуч, подати їй те чи інше блюдо. Наповнивши свою тарілку, вона знову кладе прибор на велике блюдо, яке чоловік повинен поставити на місце.

Якщо спільне блюдо занадто громіздке, чоловік може взяти лівою рукою тарілку дами, яка сидить праворуч, і піднести її до блюда так, щоб вінця тарілки опинилися під вінцями блюда,

потім правою рукою наповнити тарілку і акуратно поставити її перед дамою.

Накладаючи їжу, не слід вишукувати на великому блюді ласий шматок. Брати потрібно те, що лежить скраю або зверху — рекомендовано спочатку основний продукт, а потім гарнір і соус.

Якщо ви хочете намазати на хліб паштет, масло або ікру, візьміть відразу стільки, щоб вистачило на бутерброд. Не можна постійно тягтися з ножом чи ложкою до спільного блюда.

ЩО РОБИТИ З РІЗНИМИ СТРАВАМИ ТА НАПОЯМИ (за абеткою):

АВОКАДО подають розрізаним на дві половини, без кісточки. Виїмку заповнюють гострим салатом, соусом або м'ясом краба. М'якоть їдять десертною ложкою (до гіркуватого прошарку, що прилягає до шкуринки).

АНАНАС очищують від шкуринки і осердя і нарізають скибочками, окремо можна подати цукор або цукрову пудру. Скибочки ананаса іноді подають і зі шкуринкою. Їдять за допомогою ножа і виделки (десертних), відрізаючи трикутнички. Нарізаний шматочками ананас можна подавати в сиропі (креманку або вазочку ставлять перед кожним гостем). У цьому випадку ананас їдять чайною або десертною ложечкою.

АПЕЛЬСИН слід готувати до столу так: зрізати шкуринку з боку квітконіжки; потім зробити зверху надрізи «зіркою», щоб можна було, поклавши апельсин на середину тарілки, розкрити його по розрізах (але не до кінця, унизу скибочки залишаються скріпленими). Розводячи скибочки апельсина в різні сторони, йому надають форму квітки. Це рятує гостей від труднощів (упоратися з нерозрізаним апельсином за столом досить складно): досить, використавши ніж і виделку, відокремити часточку, звільнити її кінчиком ножа від насіння і, наколовши на виделку, відправити до рота.

Якщо апельсин подали неочищеним, його не можна різати ножом, тому що може бризнути сік. Краще спершу повністю очистити від шкуринки, а потім відокремлювати скибочки і класти їх у рот рукою.

АРТИШОКИ (овочі з м'ясистим листям, що утворює бутон) подають, як правило, з розтопленим маслом або соусом: їдять артишоки гарячими, беручи їх руками. Листя відривають правою рукою, починаючи знизу, від основи плоду і, вмочивши в соус, наче протягають крізь зуби, щоб у роті залишилася їстівна м'якоть. Неїстівну клітковину кладуть на край тарілки. Качан і лусочки можна їсти за допомогою ножа і виделки. Коли подають артишоки, перед гістьми ставлять чашу для миття пальців.

БАНАН подають зі зрізаним кінчиком. Лівою рукою треба взяти за плодоніжку, а правою очистити від шкірки (можна ножом), покласти очищений банан на середину тарілки, а шкірку — на край. М'якоть їдять чайною чи десертною ложкою або за допомогою ножа і виделки, відрізуючи шматочки.

БЕЗАЛКОГОЛЬНІ ЗМІШАНІ НАПОЇ (холодні чи гарячі, приготовлені на основі фруктових, ягідних, овочевих соків, морсів, молока, кефіру, кисляку, чаю, сиропів, м'якоті фруктів і ягід за допомогою шейкера, міксера, стрейнера, барної ложки тощо). Найбільш часто подають такі напої, як коблер, крешон, фіз, пунш, джулеп. Їх наливають у спеціальні келихи конічної або циліндричної форми і п'ють через соломину.

БЕЗАЛКОГОЛЬНІ ПРОХОЛОДНІ НАПОЇ (мінеральна вода, фруктові і ягідні, молочні та вершкові напої). До закусок рекомендовано подавати світлий виноградний, лимонний (до рибних страв), березовий і морквяний соки; до рибних гарячих страв — журавлинний морс, лимонний, кизилловий і аличевий соки; до м'ясних гарячих страв — томатний, червоний виноградний, гранатовий, яблучний та інші соки; до солодких страв — десертні газовані фруктово-ягідні напої, солодкі фруктово-ягідні соки.

Відкривши пляшку з прохолодним напоєм, слід витерти її шийку. Не слід пити напій з келиха, сильно закидаючи голову, а також випивати одним духом, ледь сівши за стіл. Газовані напої п'ють невеликими ковтками з фужерів, соки —

з конічних склянок, морс — з кувалів, чарок або келихів. Фужер і чарку тримають за «талію», склянку за «боки», куваль — за ручку.

Перед тим, як запивати їжу, слід витерти губи серветкою, інакше на вінцях фужера чи келиха можуть залишитися некрасиві сліди.

БІЛІ ВИНА слід подавати охолодженими. П'ють їх маленькими ковтками.

БІСКВІТНІ ТОРТИ І ТІСТЕЧКА їдять зазвичай чайною ложкою. Деякі види бісквітних тістечок просто беруть двома пальцями лівої руки і відкушують невеликі шматочки.

БУЛЬЙОН з піріжком чи грінками подають у бульйонній чашці (під неї підставляють блюдце). Ручка чашки повинна бути праворуч від гостя, піріжок — ліворуч. Їдять бульйон десертною ложкою, тримаючи її в правій руці. Бульйон холоне повільно, тому краще спочатку набрати в ложку зовсім небагато й обережно скуштувати. Якщо він ще гарячий, не слід дути на нього чи енергійно розмішувати ложкою — почекайте, поки він остигне.

Коли бульйону залишилося мало, і зачерпувати його ложкою важко, чашку беруть правою рукою і допивають його, як чай. Якщо бульйон подано у чашці з двома ручками, його їдять тільки ложкою.

Бульйони з гарніром (яйцем, овочами тощо) подають у чашці з блюдцем і ставлять перед гостем ручкою ліворуч. Їсти його слід десертною ложкою.

БУТЕРБРОДИ, САНДВІЧІ, подані з напоями до початку обіду, беруть руками. Під час трапези бутерброди їдять за допомогою ножа і виделки.

ВИНОГРАД подають до столу цілими гронами. Гроно тримають за гілочку лівою рукою, а правою відривають ягоди по одній. Кісточки обережно випльовують у руку і кладуть на край тарілки (хоча за правилами етикету рекомендовано з'їдати виноград разом з кісточками). Виноград, поданий кожному гостю в креманці, вазочці або на тарілці, слід їсти чайною чи десертною ложкою.

ВИШНЮ з плодоніжками подають у великій вазі, вишню без плодоніжок — кожному в окремій креманці (вазочці), поставлених на підставну (пиріжкову) тарілку. Вишню з гілочками можна перекладати з великої вази у свою тарілку рукою (беручи за плодоніжки) або ложкою. До рота вишню відправляють, тримаючи плодоніжку пучками великого і вказівного пальців правої руки. Утримуючи ягоду в роті, плодоніжку відривають і кладуть на край тарілки. Кісточку непомітно випльовують у кулак і також кладуть на край тарілки. Вишню без кісточок їдять ложкою. Кісточки в цьому випадку слід випльовувати на ложку, а потім перекладати на підставну тарілку.

ГОРІЛКУ подають охолодженою до 8-10°C, у пляшках або графинах. Горілчану чарку не доливають на 0,5 см до вінець.

ГОРОШОК їдять виделкою, тримаючи її в лівій руці. Наколовши на зубці вилки 2-3 горошини, необхідно потім приловчитися набрати кілька горошин на увігнутий бік виделки. Можна робити інакше: набирати горошок на виделку, як на ложку, а з'ївши його, повертати вилку в правильне положення.

ГРЕЙПФРУТ подають розрізаним поперек, без шкуринки і посипаним цукровою пудрою. Їдять грейпфрут десертною ложкою.

ГРУШІ подають у великій вазі. Гість бере плід лівою рукою, над своєю тарілкою ножем зрізує шкуринку і відсуває її на дальній край тарілки. Потім, витерши ліву руку серветкою, за допомогою ножа і виделки розрізає грушу навпіл. Одну половину поки відкладає убік, а другу розрізає на чотири частини. За допомогою ножа і виделки відокремлює від четвертушки серцевину, кладе її на зрізану шкуринку, а саму четвертушку з'їдає. І так далі.

Можна спочатку розрізати грушу на чотири частини, а потім очистити за допомогою ножа і виделки.

Можна діяти ще простіше: розрізати плід на кілька частин і їсти їх зі шкуринкою; це не заборонено правилами етикету.

ЖАБ'ЯЧІ НІЖКИ тримають пальцями за кісточку і зубами знімають з неї м'ясо.

ЗАПЕЧЕНУ ЇЖУ (ЖУЛЬЄНИ) їдять маленькою ложечкою «мокко».

ЗАПІКАНКИ, ТЕПЛІ ПАШТЕТИ, СИРНИКИ їдять виделкою, тримаючи її в правій руці. Тому, сервуючи стіл, у цьому випадку виделку потрібно класти праворуч від тарілки.

ЗАПРАВНІ СУПИ (щі, борщі, розсольники, солянки, овочеві супи, супи з макаронами, вермішелью, локшиною тощо) подають у глибоких столових тарілках. Їдять столовою ложкою, поводячи нею справа наліво або від себе. Набравши небагато супу, денцем ложки слід торкнутися краю тарілки, щоб зняти краплі супу. У рот ложку направляють бічною частиною. Не рекомендується, щоб чи капуста вермішель звисала з ложки: для цього попередньо краєм ложки обережно розділити їх на частині.

Доїдаючи суп, не слід нахилити тарілку. Якщо черпати стає важко, потрібно припинити їсти суп.

Уміст столової ложки слід з'їдати за один раз. Не можна нахилитися і нагинати голову до ложки, щоб проковтнути її вміст, тому що при цьому неминуче доведеться присьорбувати.

У разі добавки супу не потрібно виймати ложку з тарілки.

ІКРУ подають у скляному посуді, який, у свою чергу, міститься в мельхіоровій посудині з колотим льодом. До ікри зазвичай подають грінки. Лопаточкою або ложкою ікру накладають на грінки і їдять їх, тримаючи в руках.

Можна намащувати ікру на хліб з вершковим маслом. Для цього потрібно спочатку покласти у свою тарілку ікру й масло, потім взяти в ліву руку шматочок хліба і ножом (у правій руці) покласти на хліб трохи масла, а потім — ікру. Бутерброд можна робити і прямо на тарілці, притримуючи скибочку хліба вказівним і великим пальцями лівої руки. Від бутерброда можна відрізати по шматочку і виделкою відправляти ці шматочки до рота.

Ікру з баклажанів, кабачків і т.і. їдять так само, як осетрову і лососеву.

КАВА. Існує багато способів приготування і подавання кави.

Каву чорну (по-європейськи) готують у кавоварці: мелену каву ополіскують гарячою водою і заливають водою температури не вище 95°C. Довівши до кипіння, настоюють 5-8 хвилин і подають відфільтрованою.

Білу каву по-французьки готують так: у чашку наливають у рівних кількостях гарячу чорну каву 5-7%-ної концентрації і гаряче молоко.

Каву по-вiдeньськи (зі збитими вершками) роблять так: у відфільтровану чорну каву кладуть 2/3 належної кількості цукру. Третину, що залишилася, кладуть у збиті вершки (35%-ної жирності). Вершки в каву кладуть, подаючи на стіл.

Каву по-варшавськи готують на пряженому молоці з додаванням цукру. Подають у чайній чашці з блюдцем і чайною ложкою.

Для **кави по-східному** зерен потрібно в два, а то й у чотири рази більше, ніж для кави по-європейськи. Кавові зерна подрібнюють до стану пилу, додають невеликий шматочок цукру. Готують і подають до столу в турці. Під турку підставляють пірижкову тарілку, на тарілку кладуть чайну ложку і складену паперову серветку. З турки чайною ложкою беруть кавову пінку і перекладають її в 100-грамову кавову чашечку. Потім каву в турці перемішують, переливають з турки в чашку разом з гушавиною. За правилами етикету, переливати каву з турки в чашку повинен не гість, а господар.

До **кави по-східному** рекомендовано подати охолоджену і підкислену лимоном воду в окремій склянці. Така вода добре очищує зуби від кавової гушавини, яка осідає на емалі зубів.

Кава-глясе. У чорну каву, підсолоджену й охолоджену до 8-10°C, кладуть кульку морозива. Подають у конічній склянці з товстим дном. Під склянку підставляють пірижкову тарілку. Але правильніше класти під склянку з кавою візерунчасту серветку. Збоку кладуть десертну або чайну ложку й одну чи дві соломини. Поки морозиво в каві не розтане, його їдять ложкою. Потім ложку кладуть на підставну тарілку і п'ють каву невеликими ковтками через соломину.

До кави часто подають коньяк.

КАВУН І ДИНЮ подають зазвичай нарізаними на скибки (з кіркою). На тарілку таку скибку слід класти м'якоттю до себе. Їдять за допомогою десертних ножа і виделки невеликими шматочками, звільнивши кожен від насіння кінчиком ножа. М'якоть кавуна можна їсти також і чайною або десертною ложкою, десертною виделкою.

М'якоть дині можна спочатку повністю відрізати від кірки, а потім, відрізаючи від скибки по шматочку, відправляти їх виделкою до рота.

До кавуна або дині можна подати цукрову пудру в креманці і чайну ложку. У цьому випадку гість має можливість підсолонити свій десерт: набрати пудру, узявши креманку лівою рукою, а ложку правою, посипати скибку на своїй тарілці і поставити креманку разом з ложкою на місце.

КАКАО подають гарячим і солодким в чайній чашці на блюдці і з чайною ложкою. Спочатку, поки напій гарячий, його п'ють з ложки. Потім — маленькими ковтками з чашки.

Можна подавати какао з морозивом. Для цього какао охолоджують до температури 8-10°C і наливають у келих, а зверху кладуть кульки морозива. Можна також подавати в конічній або циліндричній склянці. На підставній тарілці повинні лежати ложка для морозива і дві соломинки.

КАЧАНИ КУКУРУДЗИ, відварені в солоній воді, подають теплими, з маслом або без нього. Качан беруть руками за обидва кінці і відгризають кукурудзяні зерна.

КАШТАНИ. Не усі каштани їстівні. Подавати на стіл можна тільки спеціальний сорт сплющеної форми, з темно-коричневою шкарлупою. Плоди печуть на вуглях або варять (попередньо надрізавши шкарлупу і приправивши сіллю). Каштани їдять у гарячому вигляді, руками. Для того, щоб почистити каштан від шкарлупи, можна використати ніж.

КОВБАСУ, ОКІСТ, ШИНКУ, БУЖЕНИНУ подають нарізаними, на великому блюді. Їдять за допомогою ножа і виделки, звільняючи від шкірочки.

КОМПОТИ, КИСЕЛІ подають у креманках (вазочках), поставлених на пірижкову тарілку. Їдять десертною або чайною ложкою. Компот з вишні чи з черешні з кісточками їдять, набираючи ложкою ягоди і рідину. Кісточку випльовують на кінчик ложки, а потім кладуть на підставну тарілку. Коли рідини в креманці залишиться так мало, що ложка стає непотрібною, її кладуть на підставну тарілку. Допивати компот, що залишився, як з чашки, не можна.

КРАБИ. До столу подають цілими (у такому випадку панцирні пластинки видаляють пальцями і кладуть на край тарілки)

або розібраними. М'ясо можна їсти руками, іноді використовують двозубу виделку або рибний прибор.

До крабів рекомендовано подавати майонез. Для витирання рук на стіл кладуть пакетики зі зволженими серветками. У вишуканому ресторані можуть подати, наприклад, плетений кошачок, у якому лежить маленький рушничок, зволжений лосьйоном або ароматизованою водою.

КРЕВЕТКИ. Їх їдять у такий спосіб: лівою рукою беруть креветку за голову, а правою вивертають хвостовий плавник, з якого потім виделкою вибирають м'ясо.

ЛИМОН подають до чаю, а також до рибних і деяких м'ясних страв. У першому випадку скибочку лимона спеціальною виделкою кладуть у чашку (склянку) з чаєм і ложкою видавлюють з неї сік. Залишки кладуть на вінця блюдця. Якщо ж лимон подано до рибної або м'ясної страви, його кладуть на страву і вичавлюють сік, надавлюючи опуклою стороною виделки.

МАНДАРИН беруть лівою рукою, правою очищають (над тарілкою) від шкірки. Потім розділяють на скибочки і їдять руками.

МІДІЇ подають гарячими, у черепашці. Їдять за допомогою спеціальних щипчиків для розкриття черепашок і спеціальної виделки. Щипчики тримають у лівій руці й утримують ними мідію на тарілці, а виделкою виймають молюска з черепашки. Порожні черепашки складають на край тарілки.

МЛИНЦІ З НАЧИНКОЮ, ОМЛЕТИ, ПАШТЕТ У ТІСТЯНИХ КОШИКАХ розрізають ножем і їдять виделкою.

МОРОЗИВО подають у креманці або вазочці. Якщо на верхній кульці морозива лежить печиво, його беруть двома пальцями лівої руки і їдять разом з морозивом. Той, хто не хоче печива, може покласти його на пиріжкову тарілку. Усякий раз після того, як ложка з морозивом побувала в роті, вона повинна залишатися майже чистою.

М'ЯСНІ СТРАВИ. Відварене, смажене або тушковане м'ясо, нарізане порціонними шматками по 100-200 г кожний (біфштекс, свинячі або баранячі відбивні котлети тощо) і полить соусом чи розтопленим вершковим маслом, подають

на підігрітій мілкій столовій тарілці, з гарніром. Їсти таку страву починають з основного продукту (м'яса), відрізаючи від нього невеликі шматочки за допомогою ножа і виделки. Той, хто хоче їсти м'ясо з гірчицею, кладе необхідну кількість гірчиці спеціальною ложечкою на вінця своєї тарілки. Наколовши виделкою черговий шматочок м'яса, кінчиком ножа набирають на краю тарілки трохи гірчиці і кладуть її на м'ясо. Не рекомендовано з'їдати спочатку все м'ясо, а потім гарнір або навпаки.

М'ясо, нарізане *невеликими шматочками і тушковане в соусі* (гуляш, бефстроганов тощо), подають на мілких столових тарілках. Їдять за допомогою столових ножа і виделки. Якщо м'ясну соусну страву приготовлено з кістками (наприклад, рагу), то його їдять, увесь час користуючись ножом і виделкою: шматок м'яса знімають з кістки, кістку кладуть на виделку і перекладають на вінця тарілки і, знову ж з ножом і виделкою, беруться до «звільненого» шматка м'яса. Не можна їсти соус або вмочати в нього шматочки хліба, коли м'ясо і гарнір уже з'їдені.

Страви з *рубаного м'яса* чи *котлетної маси* (котлети, биточки, шніцелі тощо) подають з гарніром і їдять виделкою, тримаючи її в правій руці. У такому випадку, сервуючи стіл, виделку кладуть праворуч від тарілки.

Страви з *птиці і дичини* (смажена чи відварена курка, котлети по-київськи тощо) подають з чашкою для миття пальців або без неї. М'ясо зрізують з кісток і їдять за допомогою ножа і виделки, а кістку, при бажанні, беруть великим і вказівним пальцями правої руки й акуратно з'їдають з неї залишки м'яса. Потім кладуть її на вінця тарілки, а пальці миють у полоскальниці і витирають серветкою.

Якщо птицю чи дичину подано без полоскальниці, то її їдять ножом і виделкою, не торкаючись м'яса пальцями.

Курча табака (цілу тушку чи половину, розпластану і відбиту, смажену з обох боків під гнітом) подають в натуральному вигляді на мілкій столовій тарілці. Часниковий соус ставлять у соуснику, на підставній тарілці, ліворуч від гостя. На тарілку кладуть ручкою праворуч чайну ложку. Правіше ставлять скляний чи кришталевий салатник з гарніром. На гарнір рекомендовано подавати нашинковану ріпчасту або зелену

цибулю, свіжі чи мариновані огірки і помідори, патисони. У салатнику кладуть ложку для перекладання.

Їдять курча табака так: тримаючи соусник за ручку в лівій руці, правою набирають чайною ложкою соус і поливають курча; потім лівою рукою беруть салатник і перекладають частину гарніру на тарілку; потім, відокремивши за допомогою ножа і виделки крильце або ніжку, зрізують потроху м'якоть і з'їдають, не торкаючись до неї руками, разом з гарніром; кістки (ножем і виделкою) складають на вінця тарілки; потім те ж саме роблять з філейної частиною, грудиною, доїдаючи гарнір, що залишився. Якщо подано полоскальницю, можна брати кістки руками і доїдати м'ясо, не користуючись ножем і виделкою.

На **КОТЛЕТУ ПО-КИЇВСЬКИ** зазвичай надягають з правого боку паперову папільйотку. Щоб вершкове масло, яким начинено котлету, не бризнуло на вас чи на вашого сусіда, слід притримувати котлету ножем за кістку у тому місці, де папільйотка стикається з котлетою, а виделкою обережно проколоти котлету поруч з ножем, щоб витекло масло. Потім поступово відрізати по шматочку з протилежного кінця котлети. Доївши котлету майже до кісточки з папільйоткою, можна з'їсти м'якоть, що залишилася, узявши кісточку пальцями правої руки за папільйотку.

До курячого м'яса, а також до вареної телятини рекомендовано подавати не червоне, а рожеве або біле вино.

ОЛИВКИ (МАСЛИНИ) подають до багатьох страв на гарнір, а також як закуски для коктейлю. В останньому випадку оливки їдять руками. Кісточки випльовують у кулак і кладуть на край тарілки.

ОМАР подають вареним. Їдять його за допомогою спеціального ножа: з розділеного навпіл омара видаляють уміст черевця і довгу кровоносну судину; центральну частину розламують і їдять м'ясо і жир виделкою або спеціальним прибором у вигляді ложки на ножі. Панцир, що вкриває хвіст омара, розламують виделкою, нею ж їдять м'ясо.

ПЕРСИК беруть рукою зі спільної вази, очищають (над тарілкою) ножем ту частину шкірочки, що легко знімається, ножем відсувають її на край тарілки, притримуючи персик

ножем, відрізають від нього половинку, а від неї, у свою чергу, маленькі шматочки, і наколюють на виделку. Потім, притримуючи виделкою другу половину плоду, кінчиком ножа видаляють і кладуть на край тарілки кісточку і з'їдають другу половинку так само, як першу.

ПИВО подають до солоної риби, сиру, різних м'ясних страв. Його слід подавати в спеціальних келихах, які ставлять на спеціальні металеві, пластмасові або плетені підставки. Перед подачею охолоджують до температури 8-10°C. Не рекомендовано подавати разом пиво і вино.

Якщо пиво подане в кухлі, його беруть усією долонею, келих — пальцями за ніжку. Келихами з пивом не цокаються: просто піднімають келих після тосту.

ПОЛУНИЦІ подають з цукром і сметаною, вершками, молоком. Не можна розминати полуницю на тарілці.

РАКИ. Подають вареними, у місці з гарячою водою. На тарілку їх кладуть ополоником або руками. Спеціальним ножом розкривають панцир, розламують лапки і клішні (для цього потрібно вставити клішню в спеціальний отвір у середині леза ножа). Потім лівою рукою беруть передню частину тулуба рака, правою — задню і, обертаючи, відокремлюють їх одну від одної. Ножом видаляють хвостовий панцир і довгу кровоносну судину. М'ясо з інших частин виймають також за допомогою ножа, а до рота підносять руками. Неїстівні частини складають на вінця тарілки.

РЕДИСКУ руками вмочають у сіль, але ні в якому разі не в спільну сільничку. Сіль потрібно попередньо насипати на край своєї тарілки.

РИБНІ СТРАВИ їдять спеціальними рибними ножом і виделкою.

Порціонні шматки відвареної чи смаженої риби, попередньо звільнені від кісток та шкіри, їдять так: кінцем ножа притримують шматок на тарілці, а виделкою відокремлюють по невеликому шматочку. Якщо риб'яче м'ясо розсипається, то виделку перевертають зубцями догори і користуються нею, як ложкою, накладаючи на неї маленькі шматочки риби за допомогою ножа.

Рибу, приготовлену з кістками, слід їсти так, щоб по закінченню їжі на тарілці залишився кістяк із хребтової і реберної кісток та дрібні кісточки зі спинної частини.

Теплі рибні блюда ножем не розрізають.

Закусочну рибу (лососся, осетрину, копченого вугра тощо) розрізають закусочним ножем.

Копчену рибу спочатку очищають від шкіри і кісток з одного боку. А з'ївши верхню частину, перевертають і роблять те саме з другою.

САЛАТ. Політі соусами салати їдять виделкою. Зелений листовий салат подають цілими листками, без соусу, на окремій тарілці. Такий салат можна їсти руками, відриваючи невеликі шматочки.

СИР подають на таці, цілим або розрізаним. У першому випадку поруч зі шматком кладуть ніж. Скибочку сиру перекладають спеціальною виделкою на свою тарілку. Зазвичай сири кладуть виделкою на хліб або на сухе печиво. Плавлений сир намащують на хліб ножем, який зазвичай використовують для масла.

СЛИВИ Й АБРИКОСИ їдять так само, як персики: розрізають навпіл і видаляють ножем кісточки.

СОСИСКИ їдять ножем і виделкою — ні в якому разі не руками.

СПАГЕТІ на їхній батьківщині, в Італії, їдять тільки виделкою. В інших країнах допомагають ложкою (її тримають у лівій руці, а виделку — у правій). Небагато спагеті, притримуючи ложкою, акуратно намотують на виделку. Якщо не виходить, можна час від часу нарізати спагеті виделкою.

СПАРЖУ подають вареною, підігрітою і политою розтопленим маслом. М'якоть їдять за допомогою ножа і виделки, починаючи з верхнього кінця.

СУНИЦІ подають з чашолистками і без них. У першому випадку її їдять, тримаючи ягоди за чашолистки і вмочуючи в цукрову пудру. Суниці, подані без чашолистків, їдять чайною ложкою.

ПІСТЕЧКА І ТОРТИ подають у спільних вазах або на блюдцях, а потім перекладають на тарілку кондитерською лопаточ-

кою чи щипцями. Торти перед подаванням нарізають шматками.

Крихкі і солоні тістечка і торти їдять ножем і виделкою.

Тверді мигдальні тістечка заведено їсти, тримаючи двома пальцями лівої руки і відкушуючи невеликими шматочками.

Еклери, пончики і т.і. можна їсти виделкою або відкушувати, тримаючи в руці.

Тістечка на зразок ромової баби чи кексу їдять, відламуючи рукою невеликі шматочки.

Не слід їсти тістечко прямо зі спільного блюда. Якщо воно лежить на маленькій паперовій серветці, його перекладають у тарілку разом з нею. На цій же серветці і їдять.

Сухі тістечка та вафлі і беруть, і їдять руками, відламуючи по шматочку.

ТОРТ, див. ТІСТЕЧКА і ТОРТИ.

УСТРИЦІ подають живими, у закритих черепашках (якщо черепашка відкрита, значить молюск мертвий). Раковину повертають опуклою стороною до тарілки і відкривають за допомогою виделки. Після цього виделкою виймають неїстівну частину, збризкують лимонним соком і з'їдають, тримаючи раковину в лівій руці, а виделку в правій. Потім випивають сік, що утворився в поглибленні раковини.

ХЛІБ подають нарізаним, у спільній тарілці або кошичку, відкіля його беруть рукою і кладуть на спеціальну тарілку, що стоїть ліворуч. Їдять невеликими шматочками, відламуючи і відправляючи їх у рот лівою рукою. Виделку у цей час кладуть зубцями на вінець тарілки, а ніж тримають у правій руці. Не слід кришити в тарілку хліб, щоб зібрати залишки соусу.

ЧАЙ подають у чашках на блюдцях або у склянках з підсклянниками, які ставлять на пиріжкову тарілку. Чай заведено не доливати на 0,5-1 см до вінець чашки (склянки). Чайну ложку слід витягти з чашки (склянки) і покласти на на блюдце (тарілку). Ручка чашки (підсклятника) повинна бути повернена ліворуч, ручка ложки — праворуч.

До чаю подають цукор у цукорниці з щипчиками чи ложкою для перекидання, а також варення (мед, джем тощо) у

спільній вазочці, поруч з якою на стіл ставлять купкою розетки; у вазочці повинна бути ложка.

Цукровий пісок з цукорниці можна брати чистою чайною ложкою. Не слід ложкою роздрібнювати шматки цукру, потрібно печекати, поки вони розчиняться. Кусковий цукор при відсутності щипчиків можна брати з цукорниці рукою, але не ложкою. Перед тим, як пити чай, ложку з чашки виймають і кладуть на блюдце (тарілку). П'ють невеликими ковтками, тримаючи чашку (підскляник) правою рукою за ручку. Не слід сблизувати ложку і вишкрібати нею цукор, що залишився на дні.

Коли чай наливають, ложечка може залишатися в чашці (склянці). Якщо чай п'ють не за столом, а, наприклад, сидячи в кріслі, то блюдце тримають лівою рукою на рівні грудей. Випивши чай, потрібно знову поставити чашку на блюдце. Додаючи спеціальні напої, їх спочатку наливають у ложку, а з неї — в чай.

Поданий до чаю лікер п'ють з коньячних чарок, невеликими ковтками, чергуючи з чаєм.

Якщо до чаю подано варення (джем, мед тощо), лівою рукою беруть розетку, а правою — десертну ложку з вази, якою перекладають варення у свою розетку. Потім ложку кладуть на місце, а розетку ставлять праворуч біля чашки, на рівні блюдця. Класти варення в чай не заведено.

Джем із спільної вазочки перекладають на тарілку для хліба, а потім намазують на хліб.

Про те, як їсти лимон під час чаювання, див. ЛИМОН.

ЧЕРВОНІ СУХІ ВИНА повинні бути кімнатної температури (18-22°C). Червоні вина на зразок портвейну краще подавати охолодженими до 16-18°C. Пляшки, крім дуже старих, раритетних, зазвичай подають на стіл відкритими. У графинах або глечиках подають вино бочкового розливу.

ШАМПАНСЬКЕ слід подавати в цебрі з льодом, який ставлять на сервувальний столик або на кінець столу. Пляшку зверху прикривають серветкою. Відкривають пляшку, не виймаючи з цебра. Можна подавати шампанське і без льоду, але в будь-якому випадку воно повинно бути охолоджене до 6-8°C. Келих для шампанського наповняють до 2/3 обсягу.

ЯБЛУКО їдять так само, як грушу. Єдина відмінність полягає в тому, що скибочки яблука можна їсти руками.

ЯЙЦЯ, ЗВАРЕНІ НЕКРУТО подають у спеціальному посуді, зі спеціальною ложечкою для яєць (у неї кінчик ширший, ніж у чайної). Гострим кінцем ложки акуратно знімають шкарлупу з верхівки яйця. Дозволяється вмочати шматочок хліба в напіврідкий уміст яйця, але ні в якому разі не випивати його прямо зі шкарлупи.

Яйця, зварені круто, очищають від шкарлупи і подають із соусом. Їдять виделкою.

ПРОТОКОЛЬНІ АСПЕКТИ ВИГОЛОШЕННЯ ТОСТІВ

Відповідно до протокольних правил проведення офіційних прийомів тости і промови виголошують наприкінці трапези, після десерту. При цьому п'ють шампанське.

Перший тост виголошує господар.

Для офіційних прийомів господар не тільки заздалегідь готує текст свого тосту, але і заздалегідь надсилає його копію почесному гостю, щоб той зміг підготувати тост чи промову у відповідь.

Господар у своєму тості повинен привітати почесного гостя (гостей), сказати кілька слів про те, що стало приводом для зустрічі і побажати гостю (гостям) успіхів, щастя тощо.

У відповідній промові почесний гість висловлює подяку за гостинність, згоду зі словами господаря щодо обопільної зацікавленості в зустрічі, запевнення в тому, що гості відчувать до господарів теплі, дружні почуття тощо.

Додатки

ДОДАТОК 1

ТРАФАРЕТИ ДЛЯ ВИСТУПІВ З РІЗНИХ ПРИВОДІВ

Вступна фраза

Я високо ціную надану мені можливість зустрічі з вами, пані та панове (шановне панство — якщо самі чоловіки), і глибоко вдячний за вашу довіру і шану.

З нагоди прибуття

Ми щасливі вітати вас. Сподіваємося, що вам сподобається наше місто, і що дружба, яка зав'язалася тут, буде рости і міцніти. Ми зробимо все можливе, щоб ви відчули теплоту і гостинність нашого міста. Сердечно бажаємо, щоб цей візит був плідним і залишив по собі найприємніші спогади.

Привітання

З нагоди річниці, яку ми сьогодні відзначаємо, дозвольте звернутися зі словами привітання до членів вашої організації, до тих, чия допомога і підтримка дозволили її керівникам досягти таких помітних успіхів.

Під час вручення подарунка

Прийміть цей подарунок на знак прихильності і глибокої поваги і як пам'ять про наші теплі взаємини. Нехай у вашій роботі вас супроводжують удача й успіх, і нехай щастя і здоров'я будуть з вами довгі роки.

Висловлення подяки

Я з вдячністю приймаю ваші добрі побажання і дякую за слова вдячності на мою адресу. Я високо ціную ваші дружні почуття.

Висування кандидатури

Пропоную призначити на посаду голови даної організації (ім'я) . Свого теперішнього становища він досяг завдяки своєму інтелекту, старанності, характеру і цілісності натури. Його діяльність уже позитивно вплинула на роботу нашої організації. Завдяки своїм знанням і професіоналізму він заслуговує на більш високий статус.

Подяка новообраної особи

Запевняю всіх присутніх, що я глибоко зворушений вашою довірою і розумію, яку відповідальність покладає на мене настільки висока посада.

Звертання до новообраної особи

Ви маєте щасливий дар гуртувати довкола себе людей і створили дружний колектив завдяки тому, що не шкодували сил і часу на те, щоб краще узнати своїх колег.

Побажання

Сьогодні у нас є справжній привід для торжества. Мені важко висловити, що я думаю і відчуваю, тому що вже усе сказано. Прийміть мої побажання успіхів на посаді (посада) нашої організації.

Виступ на проводах (на пенсію або у відставку)

Ваше рішення піти було сприйняте нами з глибоким жалем. Для мене це особиста втрата. Не так просто розірвати зв'язок, створений довгими роками спільної роботи. Я знаю, що людині з такою енергійністю і відданістю справі, як у вас, було нелегко прийняти таке рішення. Нехай же вас тішить думка, що ви завжди вміло і зі знанням справи робили все, за що б не бралися. Ви посіли гідне місце в історії нашої організації. Тому ми говоримо: *«Усього найкращого! Дякуємо вам!»*

ДОДАТОК 2

МОВПЕННЕВІ ТРАФАРЕТИ, ЩО ДОПОМАГАЮТЬ ПРОВОДИТИ ДІЛОВІ БЕСІДИ І ПЕРЕГОВОРИ¹⁴

Початок бесіди

- Я думаю, що насамперед нам варто обговорити...
- Гадаю, вам добре відомі причини, які спонукали мене зустрітися з вами, і тому мені хотілося б відразу перейти до обговорення...
- Мені хотілося б почати бесіду з...

Схвалення і згода

- Цей пункт не викликає наших заперечень.
- Я цілком поділяю ваші погляди на...
- Моє уявлення повністю збігається з вашим.
- Ваші умови в цілому для мене прийнятні.
- Ми нічого не маємо проти...

Бажання обстоювати свою позицію

- Мені здається, ми трохи відхилилися від теми нашої розмови. Тому я пропоную повернутися до обговорення попереднього пункту нашої угоди.
- Я інакше дивлюсь на вирішення цього питання. У зв'язку з цим я хотів би пояснити...
- Сподіваюся, ви погодитеся, що існує й інший варіант рішення, якраз його я хотів би з вами зараз обговорити.
- Думаю, що варто обговорити й інші аспекти цього питання.

¹⁴ Кузин Ф.А. Культура делового общения.: Практическое пособие для бизнесменов. - М., 1996.

- Можливо, вам буде цікаво довідатися думку експертів з цього питання.

Прохання

- Я буду дуже вдячний, якщо...
- Ми дуже розраховуємо на вашу допомогу у...
- З вашого боку було б дуже люб'язно, якщо б...

Вибачення

- Перепрошую за...
- Прошу вибачити за...
- Я щиро шкодую, що...

Сумнів і невизначеність

- Я б дуже просив вас уточнити ... оскільки я маю про це абсолютно протилежну інформацію.
- У мене поки не склалося остаточної думки з цього приводу.
- Мені здається, що цей варіант рішення трохи передчасний.

Несхвалення, незгода і відмова

- Наші погляди на це трохи розходяться з вашими.
- Ми бачимо рішення цієї проблеми трохи інакше.
- Ми дуже цінуємо ваші зусилля, але, на жаль, не можемо погодитися з цією пропозицією.

Бажання уникнути відповіді

- На це питання важко дати однозначну відповідь. Річ у тому, що...
- Я можу відповісти вам тільки в найзагальнішому вигляді.
- Мені важко судити про це.

Бажання завершити бесіду

- Давайте підведемо підсумки наших домовленостей.
- Я думаю, що проблему ... можна вважати вирішеною.
- Дозвольте мені від імені нашої фірми подякувати вам за участь у сьогоднішньому обговоренні і висловити сподівання на подальше співробітництво з вами.

ДОДАТОК 3

РІЗНИЦЯ В ЧАСІ МІЖ КИЄВОМ І НАЙБІЛЬШИМИ МІСТАМИ СВІТУ

КРАЇНА	МІСТО	Різниця в часі з Києвом (у годинах)
Австралія	Аделаїда	+7,5
	Мельбурн	+8
	Сідней	+8
Австрія	Відень	-1
Аргентина	Буенос-Айрес	-5
Бельгія	Брюссель	-1
Болгарія	Софія	0
Боснія і Герцеговина	Сараєво	-1
Бразилія	Бразилія	-5
	Ріо-де-Жанейро	-5
Великобританія	Бірмінгем	-2
	Единбург	-2
	Ліверпуль	-2
	Лондон	-2
	Манчестер	-2
Греція	Афіни	0
Данія	Копенгаген	-1
Єгипет	Каїр	0
Ізраїль	Тель-Авів	0
Індія	Делі	+3,5
	Калькутта	+3,5

Продовження табл.

Іран	Тегеран	+1,5
Ірландія	Дублін	-2
Ісландія	Рейк'явік	-2
Іспанія	Мадрид	-1
Італія	Венеція	-1
	Мілан	-1
	Рим	-1
	Флоренція	-1
Канада	Ванкувер	-10
	Монреаль	-7
	Оттава	-7
	Торонто	-7
Китай	Пекін	+6
	Шанхай	+6
Корея (півд.)	Сеул	+7
Куба	Гавана	-7
Македонія	Скоп'є	-1
Мексика	Мехіко	-8
Нідерланди	Амстердам	-1
	Гаага	-1
	Роттердам	-1
Норвегія	Осло	-1
Об'єднані Арабські Емірати	Абу-Дабі	+2
Пакистан	Ісламабад	+3
ПАР	Преторія	0
Перу	Ліма	-7
Польща	Варшава	-1
	Гданськ	-1
	Краків	-1
	Лодзь	-1
Португалія	Лісабон	-2

Продовження табл.

Росія	Владивосток	+8
	Москва	+1
	Новосибірськ	+4
	Санкт-Петербург	+1
Румунія	Бухарест	0
	Галац	0
Словаччина	Братислава	-1
Словенія	Любляна	-1
США	Вашингтон	-7
	Детройт	-7
	Лос-Анджелес	-10
	Нью-Йорк	-7
	Сан-Франциско	-10
Тайвань	Тайбей	+6
Туніс	Туніс	-1
Туреччина	Анкара	0
Угорщина	Будапешт	-1
Уругвай	Монтевідео	-5
Фінляндія	Хельсінкі	0
ФРН	Берлін	-1
	Бонн	-1
	Бремен	-1
	Гамбург	-1
	Ганновер	-1
	Дрезден	-1
	Лейпциг	-1
	Мюнхен	-1
	Франкфурт-на-Майні	-1
Франція	Бордо	-1
	Ліон	-1
	Марсель	-1
	Париж	-1

Продовження табл.

Хорватія	Загреб	-1
Чехія	Прага	-1
Чилі	Сантьяго	-6
Швейцарія	Берн	-1
	Женева	-1
	Цюріх	-1
Швеція	Гетеборг	-1
	Стокгольм	-1
Югославія	Белград	-1
Японія	Кіото	+7
	Токіо	+7

ДОДАТОК 4

ЯК ОФОРМЛЯТИ ЛИСТИ

Умовні позначення:

- + — Цей рядок можна випустити
- ++ — Менш офіційно: Відданий вам
- A — Адреса на конверті і внутрішня адреса
- O — Звертання
- З — Заключна фраза

ВЕЛИКОБРИТАНІЯ

Герцогу (не королівського роду)

- A:** Його світлості герцогу...
His Grace the Duke of...
- O:** Мілорде-герцог
My Lord Duke
- З:** Маю честь, мілорде-герцог+, бути покірним слугою
Вашої світлості++
I have the honour to be, My Lord Duke, Your Grace's obedient servant

Герцогині (не королівського роду)

- A:** Її світлості герцогині...
Her Grace the Duchess of...
- O:** Мадам
Madam
- З:** Маю честь, мадам+, бути покірним слугою Вашої світлості++
I have the honour to be, Madam, Your Grace's obedient servant

Маркізу

- A:** Вельмишановному маркізу...
The Most Honourable the Marquess of...
- O:** Мілорде
My Lord
- З:** Маю честь, мілорде+, бути покірним слугою Вашої світлості++
I have the honour to be, My Lord, Your Lordship's obedient servant

Маркізі

- A:** Вельмишановній маркізі...
The Most Honourable the Marchioness of...
- O:** Мадам
Madam
- З:** Маю честь, мадам+, бути покірним слугою Вашої світлості++
I have the honour to be, Madam, Your Ladyship's obedient servant

Графу

- A:** Вельмишановному графу...
The Right Honourable the Earl of...
- O:** Мілорде
My Lord
- З:** Маю честь, мілорде+, бути покірним слугою Вашої світлості++
I have the honour to be, My Lord, Your Lordship's obedient servant

Графині (дружині графа)

- A:** Вельмишановній графині...
The Right Honourable the Countess of...
- O:** Мадам
Madam
- З:** Маю честь, мадам+, бути покірним слугою Вашої світлості++
I have the honour to be, Madam, Your Ladyship's obedient servant

Віконту

- A:** Вельмишановному віконту...
The Right Honourable the Viscount...
- O:** Мілорде
My Lord
- З:** Маю честь, мілорде+, бути покірним слугою Вашої світлості++
I have the honour to be, My Lord, Your Lordship's obedient servant

Віконтесі

- A:** Вельмишановній віконтесі...
The Right Honourable the Viscountess...
- O:** Мадам
Madam
- З:** Маю честь, мадам+, бути покірним слугою Вашої світлості++
I have the honour to be, Madam, Your Ladyship's obedient servant

Барону

- A:** Вельмишановному лорду...
The Right Honourable the Lord...
- O:** Мілорде
My Lord
- З:** Маю честь, мілорде+, бути покірним слугою вашої світлості++
I have the honour to be, My Lord, Your Lordship's obedient servant

Баронесі

- A:** Вельмишановній леді...
The Right Honourable the Lady...
- O:** Мадам
Madam
- З:** Маю честь, мадам+, бути покірним слугою вашої світлості++
I have the honour to be, Madam, Your Ladyship's obedient servant

Баронету

A: Серу ..., Баронету
Sir ..., Bt.

O: Сер
Sir

З: Маю честь, сер+, бути Вашим покірним слугою++
I have the honour to be, Sir, Your obedient servant

Дружині баронета

A: Леді...
Lady

O: Мадам
Madam

З: Маю честь, мадам+, бути Вашим покірним слугою++
I have the honour to be, Madam, Your obedient servant

Пицарю**(чи кавалеру якого-небудь ордену)**

A: Серу...
Sir...

O: Сер
Sir

З: Маю честь, сер+, бути Вашим покірним слугою++
I have the honour to be, Sir, Your obedient servant

Дружині пицаря

A: Леді...
Lady

O: Мадам
Madam

З: Маю честь, мадам, бути покірним Вашим слугою++
I have the honour to be, Madam, Your obedient servant

Прем'єр-міністру

A: Високоповажному ... Прем'єр-міністру Об'єднаного
Королівства Великобританії і Північної Ірландії
The Right Honourable ... Prime Minister of United Kingdom
of Great Britain and Northern Ireland

O: Сер (мадам)
Sir (Madam)

З: Маю честь, сер (мадам)+, бути Вашим покірним
слугою++
I have the honour to be, Sir (Madam), Your faithfully

Міністру

- A:** ... Есквайру /Micic/Mic ... його високоств міністру
... Esq. /Mrs./Miss/Mr. ... H. M. Secretary of State for...
- O:** Сер (мадам)
Sir (Madam)
- З:** Маю честь, сер (мадам)+, бути Вашим покірним слугою++
I have the honour to be, Sir (Madam), Your faithfully

Лорду-меру

- A:** (для Лондона, Йорка, Белфеста і Кардиффа)
Вельмишановному Лорду-меру міста ...
(або: Вельмишановному ..., Лорду-меру міста...);
(для інших міст) Шановному Лорду-меру міста ...
(for London, York, Belfast and Cardeff.)
The Right Honourable the Lord Mayor of ...
(or: The Rt. Hon. ..., Lord Mayor of ...); (for other cities):
The Right Worshipful the Lord Mayor of ...
- O:** Лорд-мер (різниці в звертанні для чоловіка і жінки немає)
My Lord Mayor (there is no difference in the form of address for a lord mayor who is lady)
- З:** Маю честь, сер (мадам)+, бути Відданий Вам++
I have the honour to be, Sir (Madam), Yours faithfully

Меру

- A:** (для визначених міст) Вельмишановному Меру міста...
(для інших міст) Шановному Меру міста...
(for certain cities:) The Right Worshipful the Mayor of ...
(for other cities and towns:) The Worshipful the Mayor of ...
- O:** Пане Мер (пані Мер)
Mr. Mayor (Madam Mayor)
- З:** Маю честь бути, сер (мадам), Вашим покірним слугою
I have the honour to be, Sir (Madam), Yours faithfully

Послу

- A:** Його (її) ясновельможності, ... його (її) високоств Послу ...
His (Her) Excellency, ... H. M. Ambassador
- O:** Ваше превосходительство (Ясновельможний пане)
Your Excellency

- З:** Маю честь бути, із цілковитою повагою, відданим слугою Вашої ясновельможності
I have the honour to be, with the highest consideration,
Yours Excellency's obedient servant

Консулу

- А:** ... Еск. /Місіс/Міс/Його Високості Генеральному консулу /Консулу/Віце-консулу
... Esq. /Mrs./Miss/Mr. ... H. M. Consul — General/Consul/
Vice-Consul
- О:** Сер (мадам)
Sir (Madam)
- З:** Відданий Вам
Yours faithfully

Архієпископу

(Англiканському)

- А:** (Кентерберійському і Йоркському)
Його високопреосвященству лорду архієпископу
(of Canterbury and York:)
The Most Reverend and Right Honourable the Lord
Archbishop of... (other archbishops)
The Most Reverend the Lord Archbishop of...
- О:** Ваша світлосте (або: мілорд архієпископ)
Your Grace (or: My Lord Archbishop)
- З:** Маю честь бути вірним слугою Вашої світлості
I have the honour to be Your Grace's obedient servant

(Католицькому)

- А:** Його світлості архієпископу...
(або: його високопреосвященству архієпископу)
His Grace the Archbishop of... Grace (or: The Most
Reverend Archbishop of...)
- О:** Мілорде архієпископ
My Lord Archbishop (or: The Most Reverend Sir)
- З:** Маю честь бути відданим слухняним чадом Вашої світлості
I have the honour to be Your Grace's devoted and obedient
child

Єпископу**(Англiканському)**

- A:** Його преосвященству Лорду Єпископу...
The Right Reverend the Lord Bishop of...
O: Мілорде
My Lord (or: The Right Reverend Sir)
З: Маю честь бути покірним слугою Вашої світлості
I have the honour to be Your Lordship's obedient servant

(Католицькому)

- A:** Його світлості єпископу... (або: Його преосвященству..., єпископу...; ірландські єпископи: Його високопреосвященству...)
His Lordship the Bishop of... (or: The Right Reverend..., Bishop of...; Irish Bishop's: The Most Reverend...)
O: Мілорде (чи: мілорд єпископ /Преподобний Сер; ірландські єпископи: високоподібний Сер)
My Lord (or: My Lord Bishop/Right Reverend Sir; Irish Bishop's: Most Reverend Sir)
З: Маю честь бути слухняним чадом Вашої світлості
I have the honour to be Your Grace's obedient child

СПОЛУЧЕНІ ШТАТИ АМЕРИКИ**Головному судді**

- A:** Головному судді Сполучених Штатів...
O: Сер
З: З повагою

Члену кабінету

- A:** Шановному...
O: Сер/Мадам
З: З повагою

Сенатору

- A:** Шановному...
O: Сер/Мадам
З: З повагою

Члену палати представників

- А:** Шановному...
О: Сер/Мадам
З: З повагою

Губернатору Штату

- А:** Шановному... Губернатору, ..., /або: Ясновельможному пану, ..., Губернатору... /Ясновельможному панові губернатору.../
О: Сер/Мадам
З: З повагою

Меру

- А:** Шановному... Меру міста...
О: Сер/Мадам
З: З повагою (Відданий вам)

Послу

- А:** Ясновельможному панові Американському послу в... (або: Вельмишановному..., Американському послу в...)
О: Ясновельможний пане
З: З повагою

Консулу

- А:** Американському консулу в... (чи: Пану..., Американському консулу в...)
О: Сер/Мадам
З: З повагою

Президенту коледжу чи університету

- А:** Доктору... Президенту...
О: Шановний сер/Шановна мадам
З: Відданий Вам

Декану коледжу чи університету

- А:** Декану...
О: Шановний сер/Шановна мадам
З: Відданий Вам

ДОДАТОК 5

СКОРОЧЕННЯ, УЖИВАНІ ПІД ЧАС НАПИСАННЯ ПОСАД І ЗВАНЬ

A. B.	бакалавр гуманітарних наук
Adm.	адмірал
Asst.	асистент
Atty.	адвокат, повірений у справах
B. A.	бакалавр мистецтв
Bart. (Bt.)	баронет
B. L. (L. L. B.)	бакалавр права
B. M.	бакалавр медицини
B. S. (B. Sc.)	бакалавр природничих наук
Capt.	капітан
C. E.	інженер-будівельник
D. C. L.	доктор цивільного права
D. Eng.	доктор технічних наук
Dir.	директор
D. M. (M. D.)	доктор медицини
Dr.	доктор
Ed.	редактор
Eng.	інженер
Esq.	есквайр
Gen.	генерал
G. M.	генеральний директор
Kt.	лицар; кавалер ордена
L. L. D.	доктор права
L. L. M.	магістр права
Lt.	лейтенант

M.	магістр
M. A.	магістр мистецтв
Maj.	майор
M. B. A.	магістр економіки управління
M. C.	член конгресу
M. E.	інженер-механік
Mgr.	менеджер
M. H. R.	член палати представників
M. P.	член парламенту
M. S. (M. Sc.)	магістр природничих наук
Ph. B.	бакалавр філософії
Ph. D.	доктор філософії
Ph. M.	магістр філософії
Pres.	президент
Prof.	професор
Sc. D.	доктор природничих наук
V. C.	заступник голови
V. P.	віце-президент

ДОДАТОК 6

ЛИСТУВАННЯ З ЗАКОРДОННИМИ ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ (трафарети листів, вітальних листівок, запрошень і відповідей на них)

Прохання гостинно прийняти яку-небудь особу

- ◆ Повіdomляємо вам, що *(ім'я)* прибуде *(місце, дата)*, і ми були б вдячні, якби Ви організували для нього *(відвідування заводу, зустріч з клієнтами тощо)* під час його візиту.

We would advise you that... *(name)* will be visiting *(place)* on *(date)* and we should be obliged if you would arrange for him to *(inspect the factory, meet buyers, etc.)* during his visit.

- ◆ *(ім'я)* прибуде *(яким транспортним засобом)*, і ми також просили б вас зустріти його і зарезервувати номер у готелі на термін ... днів. Необхідні вигоди — *(характеристика номера)*
Просимо повідомити, що Вам вдалося зробити для прийому *(даної особи)*:

(Name) will be arriving by *(details of transport)* and we also ask you to have him met and booked into a hotel. Accomodation requirements are *(details)* for... nights.

Please confirm what arrangements you have made.

Підтвердження одержання прохання прийняти яку-небудь особу

- ◆ Дякуємо Вам за Ваш лист від *(дата)*, у якому Ви повідомляєте, що *(ім'я)* прибуде *(місце, дата)*.
Ми домовилися про *(деталі заходів щодо підготовки до візиту)* і очікуємо на приїзд *(ім'я)*.

Thank you for your letter of *(date)* informing us that *(name)* will be visiting *(place)* on *(date)*.

We have arranged *(details of arrangements made)* and look forward to seeing *(name)*.

Висловлювання подяки за гостинність

- ◆ Панове,
Ми хотіли б подякувати Вам за гостинність (дружній прийом), наданий нашому представнику пану...
Ми впевнені, що схвалені під час нашої зустрічі угоди, принесуть позитивні результати

Gentlemen,

We would like very much to express our appreciation for the friendly reception you gave Mr. ... represented our firm.

We are convinced that the agreements draw up at that meeting will produce positive results.

- ◆ Шановний пане!
Я тільки-но повернувся в *(місто, країна)* і хотів би подякувати Вам за вашу гостинність.
Було дійсно приємно зустрітися з Вашими представниками, і я повинен сказати, що мій візит був дуже корисним і значною мірою буде сприяти збуту продукції в... районі (регіоні).
Передайте, будь ласка, мою подяку Секретарю Вашої фірми, який зробив усе можливе, щоб наша зустріч і бесіда були успішними.

Щиро Ваш,

Dear Mr. ...,

I have now returned to Kyiv and would like to thank you for your hospitality.

It was a real pleasure to meet your representatives and I must say that my visit was very useful, and will considerably assist our sales and distribution for this area.

Please also convey my thanks to your Company Secretary who certainly went out of his way to make sure that the meeting and discussion were a success.

Yours sincerely

СПІВЧУТТЯ

- ◆ Я був глибоко засмучений звісткою про смерть (*ім'я*) і хочу висловити моє щире співчуття Вам та іншим співробітникам Вашої фірми.

Мої колеги поділяють мій глибокий жаль із приводу його/її кончини

I was drieved to hear of the death of (*name*), and wish to express my heartfelt sympathy to you and to the other members of your firm.

My colleaques join with me in expressing deep regret at his/her passing

- ◆ Із глибоким жалем я довідався про смерть президента Вашої установи пана ..., який вірно служив інтересам Вашої організації багато років. Наш директор просив мене передати Вам свої співчуття з приводу втрати такого талановитого організатора.

I heart with deep regret of the death of your president Mr. ... who has served your institution faitfully for many years. Our Director wish my to convey his sympathy to you in the loss of a great official.

- ◆ Ми були глибоко засмучені, довідавшись учора про смерть пана ...

We were deeply saddened to learn yesterday about the death of Mr. ...

- ◆ Для нас було величезним потрясінням звістка про раптову смерть пана ...

It was a great shock for us to hear to the sudden death of Mr. ...

- ◆ Хочемо висловити нашу глибоку скорботу з приводу смерті пана ...

We want to express our deepest grief on the death of Mr. ...

Повідомлення про смерть співробітника (лпст-схема)

- ◆ Панове,
З глибокою скорботою повідомляємо про раптову смерть *(ім'я)*, який протягом ... років був *(посаду)* нашої *(його)* *(фірма, корпорація, компанія, підприємство)*

Dear Sirs,

We wish to announce with deep sorrow the sudden death of... *(name)* for... years Executive Manager of our corporation.

Відповіді на співчуття

- ◆ Дуже дякуємо за Ваш щирий лист зі співчуттями з приводу смерті...

Thank you so much for your kind letter of sympathy on the death of...

- ◆ Я вдячний Вам за Ваш добрий лист із висловлюванням співчуття з приводу смерті...

I am grateful to you for your kind note of sympathy on the death of...

ПРИВІТАННЯ

У зв'язку з підвищенням по службі

- ◆ Я (ми) тільки що довідався (лися), що Ви були (призначені..., обрані... тощо) і хотів (ли) би висловити мої (наші) привітання. Дозвольте мені (нам) побажати Вам усіляких успіхів.

I (we) have just heard that you have been (appointed..., elected..., etc.) and would like to express my (our) congratulation.
May I (we) wish you every success.

У зв'язку з відкриттям нового відділення

◆ Панове,

Ми довідалися з преси, що Ви відкрили нове відділення в...
Бажаємо Вам успіху й удачі.

Ми також висловлюємо надію, що наші ділові стосунки і надалі будуть розвиватися в тій самій приємній атмосфері взаємної довіри.

З повагою,

Gentlemen:

We have learned from the press that you have opened a new branch office in...

We wish you success and good luck.

We also want to express the hope that our business relationship will continue to develop in the same pleasant and trusting manner.

Sincerely yours.

З нагоди присудження нагороди, підвищення по службі, дня народження, Нового року тощо

◆ Я надзвичайно рад передати Вам від імені пана ... і від себе особисто наші найтепліші привітання з...

I have great pleasure in conveying to you on behalf of Mr. ... and myself our warmest congratulation on...

◆ Ми хотіли б висловити наші щирі привітання з ... і побажати подальших успіхів у вашій роботі й особистого щастя.

We wish to express our sincere congratulation on... and best wishes of further success in your work and of private happiness.

◆ Мої найтепліші (сердечні, щирі) привітання з підвищенням по службі.

My warmest (heartiest, sincerest) congratulation on your promotion.

- ◆ Привітання і найкращі побажання з нагоди дня народження.
Congratulation and all good wishes on your birthday.
- ◆ Найкращі побажання приємного й успішного Нового року.
Best wishes for a pleasant and successful New Year.
- ◆ З найкращими побажаннями в наступному році від...
With all Good Woshes for the Coming Year from...
- ◆ З різдвяними привітаннями і найкращими побажаннями в Новому році.
With Christmas Greetihgs and all Good Wishes for the New Year.
- ◆ Із сердечним вітанням і найкращими побажаннями Вам і Вашим співробітникам до свят і Нового року.
With kind regards and the best wishes to yourself and staff for the festive season and New Year.

Відповіді на привітання

- ◆ Я глибоко вдячний Вам за Ваші привітання, надіслані мені з нагоди...
I must thank your most deeply for the congratulations you have sent me on...
- ◆ Дякую за Ваші привітання і побажання з нагоди...
Thank you for your congratulations and for your wishes on the occasion of...
- ◆ Дякую за листівку і новорічні привітання.
I thank your for your card and New Year's greetings which I warmly reciprocated with my colleagues.

ЗАПРОШЕННЯ

Запрошення на виставку

- ◆ Панове,
З ... до ... (дати) відбудеться --- (характеристика) виставка в
... (місце)

Ми ради сповістити Вас, що на виставці будуть представлені наші товари.

Деякі з наших нових моделей можуть бути для Вас особливо цікавими.

Ми були б дуже раді, якби Ви змогли відвідати виставку і наш стенд № ..., що знаходиться у виставочному залі №
Додаємо кілька квитків на виставку.

З повагою,

Gentlemen:

From ... to ... (*dates*) there will be a ... (*type*) exhibition in ... (*place*).

We would like to inform you that our products will be displayed at this exhibition.

You will find several new models which might be of special interest to you.

We should be very happy if you would visit our Stand №... in Exhibit Hall №... We have enclosed several tickets for the exhibition.

Sincerely yours,

Офіційне запрошення на прийом

- ◆ (*ім'я*), керівник ... (*фірма*), має честь запросити Вас на ... (*вид прийому*), що відбудеться в... (*місце*) ... року о ... годині.

Форма одягу ...

Прошу відповісти

(Без підпису)

(*Name*), the Managing Director of ... request the pleasure of your company at ... (*function*) to be held at ... (*place*) on ... (*date*) 200... at ... o'clock.

R.S.V.P.

(No signature)

Прийняття офіційного запрошення

- ◆ (*ім'я*) із вдячністю приймає Ваше запрошення взяти участь в... (*вид прийому*), що відбудеться в... (*місце*), ... (*дата*) ... року.

(Без підпису)

(Name) thanks the Managing Director of ... (firm) for his kind invitation to ... (function) to be held in ... (place) on ... (date) 199... at ... o'clock and has much pleasure in accepting.

(No signature)

Відмова від офіційного запрошення

- ◆ (М'я) дуже вдячний Вам за Ваше запрошення взяти участь в... (вид прийому), що відбудеться в... (місце) ... (дата) 200... року, але на жаль, не може його прийняти у зв'язку з запланованою на цей день зустріччю.

(Без підпису)

(Name) thanks the Managing Director of ... (firm) for his kind invitation to ... (function) to be held at ... (place) on ... (date) 200... and regrets that he has a prior engagement on that day and is therefore unable to accept.

(No signature)

ДОДАТОК 7

Чи умієте ви слухати (автор тесту – М. Снайдер)

Зазначте ситуації, що викликають у вас незадоволення чи досаду і роздратування під час спілкування з будь-яким співрозмовником — хай то ваш друг, товариш по службі, безпосередній начальник або просто незнайома людина.

Варіанти ситуацій

1. Співрозмовник не дає мені можливості висловитися, у мене є що сказати, але я не можу вставити слово.
2. Співрозмовник постійно перериває мене під час бесіди.
3. Співрозмовник ніколи не дивиться в обличчя під час розмови, і я не упевнений, чи слухає він мене.
4. Розмова з таким партнером часто справляє враження марного гаяння часу.
5. Співрозмовник постійно метушиться, олівець і папір цікавлять його більше, ніж мої слова.
6. Співрозмовник ніколи не посміхається. У мене виникає почуття незручності і тривоги.
7. Співрозмовник завжди відволікає мене питаннями і коментарями.
8. Що б я не сказав, співрозмовник завжди охолоджує мій запал.
9. Співрозмовник завжди намагається спростувати мої слова.
10. Співрозмовник спотворює значення моїх слів і вкладає в них зовсім інше.
11. Коли я ставлю запитання, співрозмовник змушує мене захищатися.
12. Іноді співрозмовник перепитує мене, удаючи, що недочув.
13. Співрозмовник, не дослухавши до кінця, перебиває мене тільки для того, щоб погодитися.

14. Співрозмовник зосереджено займається стороннім під час розмови: грається цигаркою, протирає окуляри тощо, і я твердо упевнений, що він при цьому неухвально.
15. Співрозмовник робить висновки за мене.
16. Співрозмовник завжди намагається вставити слово в мою розповідь.
17. Співрозмовник дивиться на мене дуже уважно, не мигаючи.
18. Співрозмовник дивиться на мене, ніби оцінюючи. Це непокоїть.
19. Коли я пропоную що-небудь нове, співрозмовник говорить, що він думає так само.
20. Співрозмовник переграє, показуючи, що цікавиться бесідою, занадто часто киває головою, ойкає і підтакує.
21. Коли я говорю серйозно, співрозмовник додає смішні історії, жарти, анекдоти.
22. Співрозмовник часто дивиться на годинник під час розмови.
23. Коли я заходжу до кабінету, він кидає всі справи і зосереджує всю увагу на мені.
24. Співрозмовник поводить себе так, начебто я заважаю йому робити що-небудь важливе.
25. Співрозмовник вимагає, щоб усі з ним погоджувалися. Будь-яке його висловлювання завершується питанням: «Ви теж так думаєте?» чи «Ви не згодні?»

Тепер підрахуйте відсоток ситуацій, що викликають у вас досаду.

Якщо ви набрали **70-100%**, ви поганий співрозмовник і повинні працювати над собою, учитися слухати.

40-70%. Вашому умінню слухати притаманні певні недоліки. Для того, щоб стати хорошим співрозмовником, вам необхідно уникати поспішних висновків. Не загострюйте увагу на манері говорити, не прикидайтеся, не монополізуйте розмову. Шукайте приховане значення сказаного.

10-40%. Ви гарний співрозмовник, але іноді слухаєте партнера не дуже уважно. Для того, щоб спілкуватися з вами було ще приємніше, давайте співрозмовнику час розкритися повністю, пристосовуйте свій темп мислення до його мовлення.

0-10%. Ви чудовий співрозмовник. Ви вмієте слухати, і ваш стиль спілкування може бути прикладом для інших.

Ви можете бути гарніші (тест для жінок)

Чи правильно ви оцінюєте свою зовнішність? Чи відноситеся ви до тих жінок, які досконало володіють мистецтвом догляду за собою, чи до тих, яким не достає дисциплінованості, щоб завжди й усюди справляти враження доглянутої і привабливої жінки? А можливо, ви приділяєте своїй зовнішності недостатньо уваги? Для того, щоб отримати точну відповідь, пропонуємо вам цей тест. З трьох варіантів відповіді на питання вибирайте один — той, котрий вам найбільше до вподоби. Відповідайте на питання спонтанно, не задумуючись про кінцеві результати тесту.

1. Якщо ви вже підібрали собі зачіску, що вам подобається, ви:
 - а) радієте їй роками;
 - б) за кілька місяців шукайте їй заміну;
 - в) носите її, поки вона модна.
2. Засоби для догляду за волоссям (бальзами), на вашу думку:
 - а) абсолютно не допомагають від сальності та лупи;
 - б) можуть бути корисні для сухого волосся;
 - в) необхідні для будь-якого волосся.
3. Десять хвилин ранкової гімнастики допоможуть:
 - а) підтримати діяльність організму;
 - б) уникнути повноти;
 - в) зміцнити і розвинути м'язи.
4. Гідротантний крем краще застосовувати:
 - а) залежно від типу шкіри вранці або ввечері;
 - б) винятково для сухої шкіри;
 - в) час від часу, тільки для відпочинку шкіри.
5. Якщо ви зважуєтеся пофарбувати сивувате волосся, то:
 - а) обираєте свій колишній колір;
 - б) фарбуєте на три тони світліше;
 - в) робите його темнішим, вважаючи, що це омолоджує.
6. Ви повернулися з гостей після опівночі:
 - а) швиденько протираєте обличчя тампоном, змоченим косметичним молочком, і йдете спати;
 - б) почуваете себе занадто втомленою для того, щоб витратити час на будь-які косметичні процедури;
 - в) незалежно від часу, ви не лягаєте спати без старанного догляду за собою.

7. За порадою подруги ви з'їдаєте на сніданок яєчню і півгрейпфруту, вважаючи, що:
 - а) завдяки такому методу калорії швидше згоряють, і ви не поповнієте;
 - б) ви постачаєте організму протеїни і вітамін С;
 - в) це чудова дієта, що сприяє схудненню і допомагає помолодшати.
8. На ці питання відповісти тільки одним словом «так» або «ні»:
 - а) палите?
 - б) п'єте вино та інші алкогольні напої?
 - в) щодня робите гімнастику, робите тривалі прогулянки?
 - г) регулярно п'єте мінеральну воду?
 - г) дотримуєтеся суворої дієти для підтримання фігури?
 - д) принаймні раз на півроку змінюєте спосіб накладення макіяжу?
 - е) регулярно користуєтеся гарними парфумами?
 - є) чи звикли ви обгризати нігті?
 - ж) так само ретельно покриваєте лаком нігті на ногах, як і на руках?
 - з) користуєтеся кремом для повік?
9. Чи вважаєте ви, що новомодний макіяж очей, усілякі рисочки, тіні, це:
 - а) гра для зовсім молодих жінок;
 - б) добре для манекенниць;
 - в) може бути цікавим у будь-якому віці, якщо використовувати розумно.
10. Вечері у вас так званий «великий вихід». Скільки часу вам потрібно на макіяж?
 - а) п'ять хвилин;
 - б) близько години;
 - в) двадцять хвилин.
11. Ви вже один раз підфарбували вії і робите це вдруге, щоб:
 - а) туш краще трималася;
 - б) вії виглядали більшими і довшими;
 - в) щоб погляд був ніжнішим.
12. Занадто багато випитої протягом дня мінеральної води:
 - а) викликає у вас почуття наповненості і зовсім вам не корисно;
 - б) поліпшує ваше самопочуття і помітно покращує вигляд шкіри;
 - в) ви взагалі уникаєте пити воду, стверджуючи, що отримаєте достатньо рідини у вигляді супу, чаю, кави.

13. Як ви оцінюєте свою зовнішність?
- а) взагалі непогано, але могла б бути краще;
 - б) вона ніколи мені не подобалася;
 - в) Беата Тишкевич без макіяжу вам здається більш доглянутою, ніж ви після візиту до косметолога.
14. Ви вважаєте, що ваше харчування:
- а) має велике значення для зовнішності;
 - б) не важливе доти, поки не почнете повніти;
 - в) повинне складатися з тих страв, які вам подобаються.

Тепер підрахуйте кількість набраних вами балів. Кожна відповідь оцінюється в балах відповідно до ключа, наданого у таблиці. Ліворуч по вертикалі в таблиці зазначено порядкові номери питань. Якщо на питання №1 ви вибрали, наприклад, відповідь «а», то отримуєте за нього одні бал, а якщо варіант «б» — то 3 бали (див. таблицю).

Порядковий номер питання	Варіанти відповідей		
	а	б	у
1	1	3	3
2	0	2	3
3	3	2	1
4	3	2	1
5	2	3	1
6	2	0	3
7	0	0	3
8	За відповіді «так» на питання <i>в г, д, е, ж</i> , ви отримуєте по 1 балу; за відповіді «ні» на питання <i>а, б, г, с</i> — також по 1 балу. В інших випадках бали не нараховуються.		
9	1	1	3
10	1	2	3
11	2	3	1
12	0	3	0
13	3	1	1
14	0	3	1

Якщо ви набрали **35–49 балів**. Вам прекрасно відомі всі секрети краси. І ви застосовуєте ці знання на практиці, щоб виглядати якнайкраще. Ви не самозакохані, просто вам подобається

добре виглядати і ви пишаєтеся цим. Вам приємно, коли люди довкола, насамперед, власний чоловік, захоплюються вами. Можна сказати, що ви досконалі у мистецтві догляду за собою. Ви чудово знаєте, що потрібно вашій шкірі, волоссю, фігурі. Інші вважають, що ви витрачаєте надто багато часу і зусиль на косметичні процедури, але вони не праві: по-перше, ці процедури для вас не тягар, а задоволення; по-друге, ви уже знайшли певні методи, що дозволяють завжди виглядати так, немов ви саме зараз зібралися йти на зустріч із приятелькою, з якою давно не бачилися.

25-34 бали. Ви могли б дійсно добре виглядати і використати з власного типу краси найкраще, але для цього вам не вистачає систематичності. З цієї причини ваша зовнішність не завжди приваблива; одного дня ви виглядаєте прекрасно, а іншого — сіро, ніяк. Усе тому, що вам не вистачає автоматизму у догляді за собою, щоденних процедурах. Ви прекрасно знаєте, що треба було б зробити, але не завжди хочете цього. Вам необхідно бути більш дисциплінованою, щоб справляти враження доглянутої людини не час від часу, а завжди.

15-24 бала. Ви надто часто думаєте, що красивою треба народитися, а некрасивій ніякі старання не допоможуть. Ви навіть не намагаєтеся перевірити, чи допоможуть вам краще виглядати традиційні методи, відомі жінкам протягом століть. Ви знаєте, що потрібно вашій шкірі і волоссю, які косметичні засоби варто було б використати, але легковажно вважаєте, що у вас і так обмаль часу, щоб гаяти його на такі дрібниці. Ви не вірите, що невеликі, але регулярні зусилля, спрямовані на догляд за власною зовнішністю, зможуть її покращити. Відмовтеся від такої позиції, тому що ви маєте багато шансів для того, щоб вас вважали привабливою жінкою.

Менше 14 балів. Ви керуєтеся принципом, що повинні подібатися людям такою, яка ви є, що вони повинні звикнути до вашого не завжди ретельно вимитого і зачесаного волосся, до блискучого носа, недоглянутої шкіри, способу життя, що суперечить здоровому глузду. Зовсім не обов'язково повідомляти всім і усюди, що першу сигарету ви курите натще і ще досі живі: люди і так це бачать. Якщо хтось із близьких вам людей скаже в хвилину відвертості, що раз ви самі не звертаєте уваги на свою зовнішність, то і люди довкола стануть все менше цікавитися вами, — не ображайтеся і не нехтуйте цими словами. Замисліться над таким судженням. У ньому багато правди.

ДОДАТОК 8

Як перебороти конфлікт

Згадати про колишні добрі стосунки, про спільну справу і порозумітися.

Головна заповідь — не зробити «злого» кроку у відповідь на свої домисли про «злі» наміри партнера, показати своє щире прагнення до згоди і взаєморозуміння, не «соромитися» поговорити, з'ясувати стосунки:

- звернутися до людини з пропозицією разом обговорити те, як кожний з вас розуміє виниклу проблему;
- які свої і його вчинки ви вважаєте причиною суперечки і які він;
- чи є коректною ваша і його поведінка в даній ситуації;
- у чому ваші думки розходяться, у чому співпадають;
- у чому (коротко і до кінця) причина суперечки;
- що для вас неприйнятне в його, а для нього у ваших учинках;
- що стало приводом для конфлікту;
- які ваші спільні цілі і що кожен з вас міг би зробити для ліквідації конфлікту;
- які дії для цього ефективні і задовольняють вас обох.

ДОДАТОК 9.

Шкала для самооцінювання мотивації схвалення (Д.Краун і Д.Марлоу, скорочено)

ІНСТРУКЦІЯ: Уважно прочитайте кожне судження і дайте на нього відповідь, яка відповідає вашій думці про свою поведінку — «так» чи «ні».

Гарантуємо вам нерозголошення ваших відповідей.

Судження		
1. Я уважно читаю кожну книгу, перш ніж повернути її до бібліотеки	так	ні
2. Я не вагаюся, якщо хто-небудь потребує допомоги в скруті. Чи це так?	так	ні
3. Я завжди уважно стежу за тим, як я вдягнений	так	ні
4. Удома я поведжуся за столом так само, як і в їдальні	так	ні
5. Я ніколи не відчував ні до кого антипатії. Чи це так?	так	ні
6. Був випадок, коли я облишив справу, тому що не був упевнений у своїх силах	так	ні
7. Іноді я люблю лихословити про відсутніх	так	ні
8. Я завжди уважно слухаю співрозмовника, хто б він ні був	так	ні
9. Був випадок, коли я придумав вагому причину, щоб виправдатися	так	ні
10. Бувало, я користався помилкою людини	так	ні
11. Я завжди охоче визнаю свої помилки	так	ні
12. Іноді замість того, щоб вибачити людину, я намагаюся відплатити їй тим самим	так	ні
13. Були випадки, коли я наполягав на тому, щоб робили по-моєму	так	ні
14. У мене не виникає внутрішнього спротиву, коли мене просять зробити послугу. Чи це так?	так	ні

Продовження табл..

Судження		
15. Мені не буває прикро, коли висловлюють думку, протилежну моїй. Чи це так?	так	ні
16. Перед тривалою поїздкою я завжди ретельно продумую, що із собою взяти	так	ні
17. Були випадки, коли я заздрив успіху інших	так	ні
18. Іноді мене дратують люди, які звертаються до мене з проханням	так	ні
19. Коли в людей неприємності, я іноді думаю, що вони їх заслужили	так	ні
20. Я ніколи не говорив неприємних речей з посмішкою. Чи це так?	так	ні

Ключ до анкети

Відповіді «так» — 1 2 3 4 5 6 8 11 15 16 20;
«ні» — - 6 7 9 10 12 13 17 18 19.

Підраховують кількість однакових із ключем відповідей, цю кількість можна розташувати на шкалі від 0 до 20. Чим кількість більша, чим вище мотивація схвалення, вище готовність людини до схвалення інших, пов'язана з потребою в спілкуванні.

ДОДАТОК 10

Тест САН

Дата _____ Час _____

ІНСТРУКЦІЯ: Оцініть свій стан на момент перевірки, обвівши на шкалі будь-яку з цифр між протилежними за змістом характеристиками в тому місці, яке найбільшою мірою відбиває співвідношення між цими якостями для вас на даний момент.

Намагайтеся користуватися всім діапазоном цифр, а не тільки крайніми з них.

Самопочуття добре	9	8	7	6	5	4	3	2	1	погане	с
Почуваю себе сильним	9	8	7	6	5	4	3	2	1	слабким	с
Пасивний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	активний	а
Малорухомий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	рухливий	а
Веселий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	сумний	н
Настрій гарний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	поганий	н
Працездатний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	розбитий	с
Повний сил	9	8	7	6	5	4	3	2	1	знесилений	с
Повільний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	швидкий	а
Бездіяльний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	діяльний	а
Щасливий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	нещасливий	н
Життєрадісний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	похмурий	н
Напружений	9	8	7	6	5	4	3	2	1	розслаблений	с
Здоровий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	хворий	с
Збайдужилий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	захоплений	а
Байдужий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	схвильований	а
Натхненний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	понурий	н
Радісний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	сумний	н

Продовження табл.

Відпочилий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	стомлений	с
Свіжий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	виснажений	с
Сонливий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	збуджений	а
Бажання відпочити	1	2	3	4	5	6	7	8	9	працювати	а
Спокійний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	заклопотаний	н
Оптимістичний	9	8	7	6	5	4	3	2	1	песимістичний	н
Витривалий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	стомлений	с
Бадьорий	9	8	7	6	5	4	3	2	1	млявий	с
Міркувати важко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	легко	а
Неуважний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	уважний	а
Повний надій	9	8	7	6	5	4	3	2	1	розчарований	н
Задоволений	9	8	7	6	5	4	3	2	1	незадоволений	н

Підсумуйте окремо числа, обведені анкетованим у рядках, що позначені праворуч літерами С, А та Н, і розділіть кожен з отриманих сум на 10.

Результат для рядків С означає оцінку самопочуття, для рядків А — активність, для рядків Н — настрої.

Кращий результат — 9, гірший — 1.

Тест особливо цікавий у швидкозмінних ділових і конфліктних ситуаціях.

ДОДАТОК 11

Самооцінка ситуативної тривожності (Ч. Спілбергер)

ІНСТРУКЦІЯ: Прочитайте уважно наведені судження і підкресліть відповідну цифру праворуч залежно від того, як ви себе почуваєте на даний момент. Над питаннями довго не замислюйтеся, оскільки правильних відповідей немає.

Судження	Ні, це зовсім не так	Мабуть, вірно	Вірно	Цілком правильно
1. Я спокійний	1	2	3	4
2. Мені ніщо не загрожує	1	2	3	4
3. Я напружений	1	2	3	4
4. Я відчуваю жаль	1	2	3	4
5. Я почуваюся вільно	1	2	3	4
6. Я засмучений	1	2	3	4
7. Мене непокоять можливі невдачі	1	2	3	4
8. Я почуваю себе відпочилим	1	2	3	4
9. Я стривожений	1	2	3	4
10. Я відчуваю внутрішнє задоволення	1	2	3	4
11. Я впевнений у собі	1	2	3	4
12. Я нервуюся	1	2	3	4
13. Я не знаходжу собі місця	1	2	3	4
14. Я збуджений	1	2	3	4
15. Я не відчуваю скутості, напруження	1	2	3	4
16. Я задоволений	1	2	3	4
17. Я заклопотаний	1	2	3	4
18. Я занадто збуджений	1	2	3	4
19. Мені радісно	1	2	3	4
20. Мені приємно	1	2	3	4

Оцінка:

від суми балів відповідей №№ 3, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 17, 18 віднімають суму балів відповідей №№ 1, 2, 3, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20.

До отриманого числа додають 50.

Показник менш 30 балів — низький рівень тривожності, 30-45 — середній, більш 45 — високий.

Тест дуже важливий під час напруженої і конфліктної діяльності і характеризує рівень тривожності на даний момент дня.

ДОДАТОК 12

ІНТЕГРАЛЬНИЙ ТЕСТ

Оцінка своїх особистих обмежень **(M. Woodcock, P. Francis)**

Завершуючи роботу над книгою, корисно оцінити свої можливості в ролі керівника і виконати інтегральний тест. Тест складається з трьох розділів:

- Аналіз своїх обмежень («Ви самі»), у якому вам необхідно оцінити свої сильні і слабкі якості як керівника;
- «Робота», де ви проаналізуєте займану вами зараз посаду з погляду необхідності для її виконання тих чи інших якостей керівника;
- «Інші», коли оцінку ваших сильних і слабких сторін дадуть обрані вами експерти (ваші колеги, співробітники або керівники).

Виконання цього тесту вкаже на суттєві проблеми, поставить багато питань. Виникне потреба в пораді доброзичливої і компетентної людини. Тому, перш ніж почати тестування, знайдіть таку людину і домовтеся з нею про допомогу. Періодично обговорюйте з нею хід справи, намагайтеся не відкладати «на потім» заходи щодо ліквідації вже виявлених обмежень.

1 етап – тест «Ви самі»

ІНСТРУКЦІЯ:

1. Попередньо уважно прочитайте інструкцію.
2. Зробіть кілька ксерокопій таблиці відповідей (*таблиця 1*). Один екземпляр використовуйте під час роботи над першим розділом тесту для запису своїх відповідей. Екземпляри, що залишилися (чотири чи більше), ви використаєте пізніше.

3. Спочатку дайте відповіді на питання і тільки після цього проводьте аналіз результатів.
4. Ретельно обміркуйте свої результати, щоб оцінити, наскільки вони обґрунтовані.

Отже, перед вами 110 тверджень. Прочитавши кожне з них, перекресліть квадрат з відповідним номером у таблиці 1, якщо ви вважаєте, що твердження справедливе стосовно вас. В іншому випадку залишіть клітку порожньою.

Цифри в таблиці 1 відповідають номерам питань. Спочатку заповніть перший рядок, просуваючись зліва направо, потім другий рядок і т.д. Будьте уважні, не пропускайте тверджень.

Якщо яке-небудь з них викликає у вас сумнів, подумайте і дайте якомога правдивішу відповідь.

1. Я добре справляюся з труднощами, властивими моїй роботі.
2. Мені зрозуміла моя позиція з принципово важливих питань.
3. Коли необхідно ухвалювати важливі для мого життя рішення, я дію рішуче.
4. Я багато роблю для свого розвитку.
5. Я здатен ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, випробовую їх.
7. Колеги зазвичай беруть до уваги мої погляди, і я часто впливаю на їхні рішення.
8. Я розумію принципи, що лежать в основі мого підходу до управління.
9. Мені неважко домогтися ефективної роботи підлеглих.
10. Я вважаю себе хорошим наставником для підлеглих.
11. Я добре головую на нарадах, добре проводжу їх.
12. Я піклуюся про своє здоров'я.
13. Я іноді прошу інших висловитися про мої основні підходи до життя і роботи.
14. Якби мене запитали, я, безумовно, зміг би описати, що я хочу зробити у своєму житті.
15. Я маю значний потенціал для подальшого навчання і розвитку.
16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я отримую задоволення від змін.

18. Я зазвичай з успіхом впливаю на інших людей.
19. Я переконаний, що сповідую придатний стиль керування.
20. Мої підлеглі повністю мене підтримують.
21. Я вкладаю багато сил у «натаскування» і розвиток моїх підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності груп важливі і для підвищення моєї власної ефективності в роботі.
23. Я готовий, якщо потрібно, вдатись до непопулярних заходів.
24. Я рідко віддаю перевагу більш легкому рішенню над тим, яке, на мою думку, є вірним.
25. Моя робота й особисті цілі багато в чому взаємно доповнюють одне одного.
26. Моє професійне життя часто супроводжується хвилюваннями.
27. Я регулярно переглядаю мету моєї роботи.
28. Мені здається, багато хто менш винахідливий, ніж я.
29. Перше враження від мене зазвичай гарне.
30. Я сам починаю обговорення моїх управлінських слабостей і сильних сторін, бо я зацікавлений у зворотному зв'язку в цій сфері.
31. Мені вдається створювати гарні стосунки з підлеглими.
32. Я присвячую достатньо часу оцінці того, що потрібно для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, що лежать в основі розвитку ефективних груп.
34. Я ефективно розподіляю свій час.
35. Я зазвичай твердий у принципових питаннях.
36. Щойно з'являється нагода, я одразу ж намагаюся об'єктивно оцінити свої досягнення.
37. Я завжди радий отримати новий досвід.
38. Я справляюся зі складною інформацією кваліфіковано і чітко.
39. Я готовий пройти період з непередбаченими результатами заради випробування нової ідеї.
40. Я вважаю, що я впевнений у собі.
41. Я вірю, що можна змінити ставлення людей до їхньої роботи.
42. Мої підлеглі роблять усе можливе для нашої організації.
43. Я регулярно оцінюю роботу своїх підлеглих.

44. Я працюю над створенням атмосфери відвертості і довіри в робочих групах.
45. Робота не має негативного впливу на моє особисте життя.
46. Я рідко дію врозріз з моїми переконаннями.
47. Задоволення від моєї роботи — важлива складова тієї насолоди, яку я отримую від життя.
48. Я постійно прагну до встановлення зворотного зв'язку з людьми довкола з приводу моєї роботи і здібностей.
49. Я добре складаю плани.
50. Я не гублюся і не здаюся, якщо не можу відразу знайти рішення.
51. Мені відносно легко удається встановлювати добрі взаємини з людьми.
52. Я розумію, що зацікавлює людей у хорошому виконанні роботи.
53. Я успішно справляюся з передачею повноважень.
54. Я здатен установлювати зворотні зв'язки з моїми колегами і підлеглими і прагну до цього.
55. Між колективом, який я очолюю, та іншими колективами в організації існують стосунки здорового співробітництва.
56. Я не дозволяю собі перенапружуватися на роботі.
57. Час від часу я ретельно переглядаю свої особисті цінності.
58. Для мене важливе почуття успіху.
59. Я приймаю виклик із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю свою роботу й успіхи.
61. Я упевнений у собі.
62. Я в цілому маю вплив на поведінку людей довкола.
63. Керуючи людьми, я беру під сумнів звичні підходи.
64. Я заохочую підлеглих до ефективної праці.
65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника — проведення консультацій для підлеглих.
66. Я вважаю, що керівникам не обов'язково постійно бути лідерами у своїх колективах.
67. Заради свого здоров'я я контролюю те, що п'ю і їм.
68. Я майже завжди дію згідно зі своїми переконаннями.
69. У мене добре взаєморозуміння з колегами по роботі.
70. Я часто думаю над тим, що заважає мені бути більш ефективним у роботі, і дію відповідно до зроблених висновків.

71. Я свідомо використовую інших для того, щоб полегшити вирішення проблем.
72. Я можу керувати людьми, що мають високі інноваційні здібності.
73. Моя участь у зборах зазвичай вдала.
74. Я різними способами домагаюся того, щоб люди з мого колективу були зацікавлені в роботі.
75. У мене рідко бувають справжні проблеми у стосунках з підлеглими.
76. Я не дозволяю собі пропустити нагоду для розвитку підлеглих.
77. Я домагаюся того, щоб мої підлеглі чітко усвідомлювали мету роботи колективу.
78. Я в цілому почуваю себе енергійним і життєрадісним.
79. Я вивчав вплив мого розвитку на мої переконання.
80. Я маю чіткий план особистої кар'єри.
81. Я не здаюся, коли справи йдуть погано.
82. Я почуваюся впевнено, очолюючи засідання, присвячене вирішенням проблем.
83. Вироблення нових ідей не становить для мене складності.
84. Моє слово не розходиться з ділом.
85. Я вважаю, що підлеглі повинні сперечатися з приводу прийняття управлінських рішень.
86. Я докладаю достатньо зусиль для визначення ролей і завдань для моїх підлеглих.
87. Мої підлеглі розвивають необхідні їм навички.
88. Я маю у своєму розпорядженні навички, необхідні для створення ефективних робочих груп.
89. Мої друзі підтверджують, що я стежу за своїм добробутом.
90. Я радий обговорити з іншими свої переконання.
91. Я обговорюю свої довгострокові плани з людьми довкола.
92. «Відвертий, легко пристосовується» — це гарний опис мого характеру.
93. В цілому, я дотримуюсь послідовного підходу до вирішення проблеми.
94. Я спокійно ставлюся до своїх помилок, не засмучуючись через них.
95. Я вмію слухати інших.
96. Мені добре вдається розподілити роботу між працівниками.

97. Я переконаний, що у важкій ситуації мені забезпечена повна підтримка моїх підлеглих.
98. Я здатен давати добрі поради.
99. Я постійно намагаюся покращити роботу моїх підлеглих.
100. Я знаю, як справлятися зі своїми емоційними проблемами.
101. Я зіставляв свої цінності з цінностями організації в цілому.
102. Я зазвичай досягаю того, до чого прагну.
103. Я продовжую розвивати і нарощувати свій потенціал.
104. У мене зараз не більше проблем, і вони не більш складні, ніж рік тому.
105. Загалом, я ціную нешаблонну поведінку на роботі.
106. Люди серйозно ставляться до моїх поглядів.
107. Я упевнений в ефективності моїх методів керівництва.
108. Мої підлегли з повагою ставляться до мене як до керівника.
109. Для мене важливо, щоб хто-небудь ще міг упоратися з моєю роботою.
110. Я переконаний, що в групі можна досягти більшого, ніж порізно.

Обробка результатів.

Підрахуйте кількість закреслених клітинок у стовпчиках і запишіть її у відповідній клітинці підсумку таблиці 1, потім переходьте до таблиці підрахунку результатів (таблиця 2).

Таблиця 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	104	105	106	106	107	108	109	110
А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н	І	Ј	К

Разом
закреслено у
стовпчиках

Впишіть підсумкові числа з таблиці 1 у другий стовпчик («Ваш результат») таблиці 2 (відповідно до латинських літер А, В, С тощо).

У четвертому стовпчику («Ранг») присвойте найбільшому числу з другого стовпчика ранг 1, другому — 2 і так далі. Найменший результат матиме ранг 11.

Заповніть стовпчик 5 («Зворотний ранг»), присвоюючи найменшому числу в стовпчику 2 ранг 1 і так далі. Найвищий результат матиме ранг 11.

Таблиця 2

	Ваш результат	Сильні місця	Ранг	Зворотний ранг	Обмеження
1	2	3	4	5	6
A		Здатність керувати собою			Невміння керувати собою
M		Чіткі цінності			Розмиті особисті цінностей
Z		Чіткі особисті цілі			Невизначені особисті цілі
D		Постійний саморозвиток			Призупинений саморозвиток
E		Гарні навички у вирішенні проблем			Недостатньо навичок у вирішенні проблем
F		Творчий підхід			Брак творчого підходу
G		Уміння впливати на людей			Невміння впливати на людей
H		Розуміння особливостей управлінської роботи			Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці
I		Здатність керувати			Слабкі навички керівництва
J		Уміння навчати			Невміння навчати
DO		Уміння налагодити групову роботу			Низька здатність формувати колектив

Заповніть таблицю 3.

У стовпчик «Мої сильні місця» увійдуть розділи роботи, у яких ви майже не маєте труднощів, у стовпчик «Особистісні обмеження» — сфери, що вимагають першочергової уваги.

Таблиця 3

Мої сильні місця	Мої обмеження
1. 2. 3.	1. 2. 3.
Впишіть номери 1, 2, 3 зі стовпчика «Ранг»	Впишіть номери 1, 2, 3 зі стовпчика «Зворотний ранг»

Визначення обмежень

- A. 1.** Невміння керувати собою:
Нездатність максимально використовувати свій час, енергію й уміння; нездатність протистояти стресам сучасного життя керівника.
- B. 2.** Розмиті особисті цінності:
Нерозуміння особистих цінностей; наявність цінностей, що не узгоджуються із сучасним трудовим і особистим життям.
- C. 3.** Невизначені особисті цілі:
Невизначеність стосовно цілей свого особистого чи трудового життя; наявність цілей, що несумісні із сучасною роботою і життям.
- D. 4.** Призупинений саморозвиток:
Брак цілеспрямованості, здатності і готовності піднятися до рівня нових вимог і можливостей.
- E. 5.** Недостатньо навичок у вирішенні проблем:
Недостатньо стратегій і здібностей для ухвалення рішень у сучасних ситуаціях.
- F. 6.** Брак творчого підходу:
Недостатньо уміння генерувати нові ідеї; невідміння скористатися новими ідеями.
- G. 7.** Невміння впливати на людей:
Вплив на людей недостатній, щоб домогтися від них виконання зобов'язань, отримати допомогу або змінити їхні рішення.
- H. 8.** Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці:
Недостатнє розуміння мотивації людей до роботи; уявлення про лідерство застарілі, антигуманні або неадекватні.

І. 9. Слабкі навички керівництва:

Недостатньо практичної здатності домагатися результатів за допомогою зусиль інших співробітників.

J. 10. Невміння навчати:

Недостатньо здатності чи бажання допомогти іншим у їхньому розвитку і розширенні потенціалу.

K. 11. Низька здатність формувати колектив:

Нездатність допомогти групам співробітників чи командам у їхньому розвитку й удосконаленні.

Отже, ви отримали свою власну оцінку своїх сильних і слабких місць. Однак не виключено, що ви «перехвалили» або, навпаки, незаслужовано «насварили» себе.

Тому, як було зазначено, необхідно виконати ще два розділи тесту («Робота» та «Інші»).

2 етап – тест «Робота»

Робота різних менеджерів має не тільки загальні, але й специфічні риси, кожна конкретна посада потребує від керівника особливого поєднання умінь і здібностей.

За допомогою цього тесту ви зможете визначити вимоги, що висуває перед вами робота, уточнити, наскільки ваша кваліфікація відповідає займаній посаді, виявити свої недоліки, які слід усунути.

Далі ви зможете зіставити оцінку своєї кваліфікації за тестом «Ви самі» з вимогами, висунутими до вас нинішньою посадою, і зорієнтуватися, у якому напрямку слід розвиватися.

Наприклад, людина в тесті «Ви самі» низько оцінила свої творчі здібності. Однак після виконання тесту «Робота» виявилось, що її нинішня робота є рутинною і не вимагає творчого підходу. Таким чином, на даний час виявлений недолік не є обмеженням. Тільки під час переходу на посаду, що вимагає творчого підходу, менеджеру доведеться зайнятися розвитком своїх творчих здібностей. Тест має запитальник з одинадцяти частин і резюме. Для кожного твердження виберіть одну з трьох оцінок: цілком вірно, відносно вірно, невірно — щодо до вашої нинішньої роботи.

Закінчивши кожну частину, підрахуйте результати. За відповідь «цілком вірно» (ЦВ) нараховуйте 2 бали, «відносно вірно» (ВВ) — 1 бал. За відповідь «невірно» (Н) бали не нараховуються.

Будьте правдиві у відповідях.

ЧАСТИНА 1	ЦВ	ВВ	Н
Мені доводиться досить багато працювати на самоті.			
Мені доводиться працювати нашвидку.			
Іноді мені приходится ухвалювати непопулярні рішення			
Я дуже розсудлива людина.			
Робота часто заважає моему особистому (родинному) життю.			
Мені доводиться працювати в понаднормовий час.			
Робота вимагає від мене харчуватися не вдома або влаштовувати прийоми.			
Мені доводиться ухвалювати важливі рішення без консультації з ким-небудь.			
Мені часто доводиться подорожувати чи проводити багато часу не вдома.			
Моя робота потребує емоційних зусиль.			
Помножьте число відповідей у 1-му стовпчику на 2, у 2-му — на 1, впишіть ці добутки в стовпчики			0
Впишіть сюди суму добутків по стовпчиках			

ЧАСТИНА 2	ЦВ	ВВ	Н
У принципових питаннях я повинен мати чітку позицію.			
Я ні від кого не приховую свою життєву філософію.			
Мені часто доводиться висловлювати свою особисту думку.			
Я повинен твердо стояти на принципових позиціях.			
Я ухвалюю рішення, що зачіпляють загальнолюдські цінності.			
Мої ціннісні установки часто беруть під сумнів.			
Я повинен здаватися іншим людям справедливим.			
Я впливаю на схвалення основних стратегічних рішень.			
Я змушений улагоджувати принципові питання.			
Мені доводиться давати поради і консультувати інших з особистих питань.			
Помножьте число відповідей у 1-му стовпчику на 2, у 2-му — на 1, впишіть ці добутки в стовпчики			0
Впишіть сюди суму добутків по стовпчиках			

ЧАСТИНА 3	ЦВ	ВВ	Н
Я визначаю завдання разом з іншими співробітниками.			
Я не вважаю, що моя робота приносить задоволення.			
Робота часто заважає моєму особистому життю.			
У мене рідко є можливість аналізувати свої завдання разом з іншими.			
Робота часто забирає частину мого особистого життя.			
Робота не забезпечує мені можливостей для особистих досягнень.			
Мені доводиться оцінювати результати роботи інших.			
Я мушу чітко визначати завдання іншим.			
Я беру участь у перспективному плануванні.			
Робота часто суперечить моїм особистим амбіціям.			
Помножьте число відповідей у 1-му стовпчику на 2, у 2-му — на 1, впишіть ці добутки в стовпчики			0
Впишіть сюди суму добутків по стовпчиках			

ЧАСТИНА 4	ЦВ	ВВ	Н
Робота вимагає, щоб я постійно освоював нові навички й уміння.			
Я сподіваюсь, що або статус моєї роботи зросте, або я перейду на іншу роботу з більшими перспективами.			
У майбутньому значно підвищиться рівень вимог до моєї роботи.			
Швидше за все, моя робота значно зміниться найближчими роками.			
Імовірно, я стикнувся з прискоренням технологічних нововведень.			
Моя робота не дає мені збайдужіти.			
Імовірно, робота вимагає від мене більшої продуктивності.			
Я повинен прагнути до встановлення довірчих стосунків з людьми довкола.			
Я постійно повинен бути відкритим і сприйнятливим до нових ідей і нових методів роботи.			
У майбутньому мені стане складніше домагатися успіху.			
Помножьте число відповідей у 1-му стовпчику на 2, у 2-му — на 1, впишіть ці добутки в стовпчики			0
Впишіть сюди суму добутків по стовпчиках			

ЧАСТИНА 5	ЦВ	ВВ	Н
Вирішення проблем — це важлива складова моєї роботи.			
Мені значною мірою доводиться покладатися на судження експертів.			
Встановлених для мене формальних порядків небагато.			
Мені доводиться мати справу з великим обсягом складної інформації.			
Моїм обов'язком є складання безлічі планів.			
Мені часто доводиться виправляти складені плани на підставі накопиченого досвіду.			
Мені потрібно швидко використовувати нові можливості.			
Багато проблем мені потрібно вирішувати безпосередньо на засіданнях.			
Мені доводиться обирати, як саме вирішувати проблеми.			
Я часто потрапляю в непередбачені чи незвичайні ситуації.			
Помножте число відповідей у 1-му стовпчику на 2, у 2-му — на 1, впишіть ці добутки в стовпчики			0
Впишіть сюди суму добутків по стовпчиках			

ЧАСТИНА 6	ЦВ	ВВ	Н
Мені часто доводиться випробувати нові чи незвичні способи розв'язання питань.			
Деякі сфери моєї роботи постійно зазнають змін.			
Я повинен бути більш винахідливим, аніж більшість моїх колег.			
Я повинен критично ставитися до пропозицій, висунутих іншими.			
Обмірковуючи ситуацію, я повинен використовувати найновіші відомості.			
Знайти правильну відповідь часто буває дуже складно.			
Я керую людьми, не схильними до нововведень.			
Я повинен генерувати або отримувати нові ідеї.			
Часто мені доводиться діяти методом спроб і помилок.			
Мені часто доводиться робити те, що виходить за межі традиційного.			
Помножте число відповідей у 1-му стовпчику на 2, у 2-му — на 1, впишіть ці добутки в стовпчики			0
Впишіть сюди суму добутків по стовпчиках			

ЧАСТИНА 7	ЦВ	ВВ	Н
Для досягнення успіху я повинен бачити, що люди довкола зважають на мої погляди.			
Вплив на інших — ось ключ до мого успіху.			
Я повинен справляти гарне перше враження.			
Мені потрібно бути наполегливим.			
Мені потрібне добре взаєморозуміння з тими, з ким я працюю.			
Я повинен часто давати поради і переконувати інших.			
Засідання — це важлива складова мого трудового життя.			
Я мушу надавати іншим зрозумілі доводи.			
Я повинен зважати на погляди інших.			
Важливо, щоб люди серйозно ставилися до того, що я говорю.			
Помножте число відповідей у 1-му стовпчику на 2, у 2-му — на 1, впишіть ці добутки в стовпчики			0
Впишіть сюди суму добутків по стовпчиках			

ЧАСТИНА 8	ЦВ	ВВ	Н
Мені доводиться керувати людьми з дуже різними здібностями.			
Мені потрібно відверто обговорювати стиль керівництва з іншими людьми.			
Я можу зробити значний внесок у поліпшення морального клімату в моєму колективі.			
Я мало консультую керівників більш низького рангу з приводу їхніх підходів і стилю керування.			
Моїм підлеглим потрібні серйозні стимули.			
Від мене вимагається, щоб я обрав «прогресивний» стиль керівництва.			
З кожним із підлеглих я повинен спілкуватися по-своєму.			
Я повинен допомогти встановленню більш ефективних прийомів керування.			
Я повинен делегувати іншим значну частину своїх повноважень.			
Я повинен постійно аналізувати виробничі показники мого підрозділу.			
Помножте число відповідей у 1-му стовпчику на 2, у 2-му — на 1, впишіть ці добутки в стовпчики.			0
Впишіть сюди суму добутків по стовпчиках			

ЧАСТИНА 9	ЦВ	ВВ	Н
Я мушу аналізувати і визначати функції інших людей.			
Я значною мірою залежу від своїх підлеглих.			
Мені потрібно керувати тим, як підлеглі використовують свій час.			
Я повинен широко делегувати свої повноваження.			
Я істотно впливаю на винагороди, що отримують мої підлеглі.			
Мені доводиться керувати деякими дуже «складними» людьми.			
Я повинен уточнювати функції і внесок у роботу тих, ким я керую.			
Я повинний допомогти іншим співробітникам підвищити трудові показники, висловлюючи їм свою думку (зворотний зв'язок).			
Я повинен установлювати для інших ефективний порядок роботи.			
Помножьте число відповідей у 1-му стовпчику на 2, у 2-му — на 1, впишіть ці добутки в стовпчики.			0
Впишіть сюди суму добутків по стовпчиках			

ЧАСТИНА 10	ЦВ	ВВ	Н
Я повинен допомогти своїм підлеглим освоїти нові уміння.			
Я повинен вишукувати і використовувати можливості для навчання тих, ким я керую.			
Я відіграю важливу роль у розвитку кар'єри своїх підлеглих.			
Мені доводиться бути викладачем за сумісництвом.			
Я повинен оцінювати роботу інших співробітників.			
Консультувати інших — це частина моєї роботи.			
Якби мої підлеглі не мали необхідної підготовки, це серйозно зашкодило б успішній роботі підрозділу, яким я керую.			
Я повинен уміти виявляти потенціал своїх співробітників.			
Я повинен виховувати у своїх підлеглих конструктивні установки.			
Я відповідаю за рекомендацію співробітників на курси підвищення кваліфікації.			
Помножьте число відповідей у 1-му стовпчику на 2, у 2-му — на 1, впишіть ці добутки в стовпчики			0
Впишіть сюди суму добутків по стовпчиках			

ЧАСТИНА 11	СВ	ОВ	Н
Я часто проводжу засідання. Час від часу мені доводиться брати на себе керівництво різними групами людей.			
Моя посада передбачає організацію підлеглих в ефективну команду.			
Важливо, щоб у колективі, яким я керую, підтримувався клімат відвертості і довіри.			
Моєму підрозділу потрібні добрі взаємини з іншими підрозділами.			
Мені доводиться працювати з іншими людьми над спільними проблемами.			
Я повинен оцінювати результати роботи колективів.			
Важливо, щоб мої підлеглі розуміли і підтримували завдання нашого підрозділу.			
Люди, якими я керую, повинні залежати одне від одного. Для виконання визначених завдань я час від часу повинен створювати робочі групи.			
Помножте число відповідей у 1-му стовпчику на 2, у 2-му — на 1, впишіть ці добутки в стовпчики			0
Впишіть сюди суму добутків по стовпчиках			

Випишіть у стовпчик 1 таблиці 4 результати тесту з частини 1 по частину 11. Розділіть кожне число в цьому стовпчику на 2 і впишіть отримані результати в стовпчик 2.

Таблиця 4

Частини	Обмеження	1	2
Частина 1	A Невміння керувати собою		
Частина 2	B Розмиті особисті цінності		
Частина 3	C Невизначені особисті цілі		
Частина 4	D Призупинений саморозвиток		
Частина 5	E Недостатньо навичок у вирішенні проблеми		
Частина 6	F Брак творчого підходу		
Частина 7	G Невміння впливати на людей		
Частина 8	H Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці		
Частина 9	I Слабкі навички керівництва		
Частина 10	J Невміння навчати		
Частина 11	K Низька здатність формувати колектив		

Отриманий ряд чисел показує, наскільки ваша нинішня робота потребує від вас усунення зазначених обмежень.

Чим вище число в колонці 2, тим актуальніше для вас відповідний недолік кваліфікації.

Зіставлення результатів тестів «Ви самі» і «Робота»

У тесті «Ви самі» ви сформували власну думку про свої особистісні обмеження. Щоб зіставити свою думку з реальними вимогами до вас вашої нинішньої роботи, перенесіть дані зі стовпчика 2 у таблиці 4 у стовпчик 1 (Підсумки тесту «Робота») таблиці 5.

Таблиця 5

Розділи інтегрального тесту	Підсумки тесту «Робота»	Підсумки тесту «Ви самі»	Розбіжність
<i>Обмеження</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
A Невміння керувати собою			
B Розмиті особисті цінності			
C Невизначені особисті цілі			
D Призупинений саморозвиток			
E Недостатньо навичок у вирішенні проблеми			
F Брак творчого підходу			
G Невміння впливати на людей			
H Недостатнє розуміння особливості управлінської праці			
I Слабкі навички керівництва			
J Невміння навчати			
K Низька здатність формувати колектив			

У стовпчик 2 (Підсумки тесту «Ви самі») таблиці 5 впишіть результати щодо кожного обмеження зі стовпчика 5 («Зворотний ранг») таблиці 2. Якщо число в стовпчику 1 більше за число в стовпчику 2, відніміть число в стовпчику 2 від числа в стовпчику 1 і впишіть різницю в стовпчик 3 («Розбіжність»).

Якщо число в колонці 1 менше за число в колонці 2 або дорівнює йому, то в колонку 3 не треба нічого записувати.

З обмеженнями, які отримали яке-небудь число в колонці 3, у вас можуть виникнути проблеми на нинішній роботі. Чим більше число, тим раніше треба почати рятуватися від відповідного обмеження.

3 етап – тест «Інші»

Третій тест запропонуйте виконати кільком (*число учасників повинне бути не менше трьох*) іншим людям. Це будуть думки колег про вашу компетентність як керівника за тими самими критеріями, за якими ви оцінювали себе і свою роботу.

У результаті ви матимете більш об'єктивну інформацію про ваші ділові якості.

Думки колег про вас можуть бути несподіваними, неприємними і суперечити вашій власній думці, ви можете навіть побачити в них особисті випадки. Завжди буває нелегко визнати корисними відверто критичні оцінки і потім використовувати їх конструктивно. Ви матимете з цього користь, якщо буде відкрито для критики. Будьте готові і не ображайтеся, зробіть розбіжності в оцінках основою для плідної дискусії, аналізу, подальшого навчання і самовдосконалення.

Разом з цим, не вибирайте для тесту людей, які з певних причин не можуть об'єктивно і всебічно оцінити вашу діяльність як менеджера, начальника, рівного за посадою колеги, підлеглого.

Підготуйте інструкції, бланк питань і таблицю відповідей (*таблиця 1*).

ІНСТРУКЦІЯ:

Напишіть на таблиці з цифрами (*таблиця 1*) ім'я того, про кого ви погодилися висловити свою думку. Нижче наведено 110 тверджень. Прочитайте кожне з них і вирішіть, чи підходить воно для опису цієї людини. Якщо так, відзначте в таблиці цифру, що відповідає номеру питання. Якщо твердження не цілком вірне, залиште квадрат без позначок.

Не соромтеся виражати свої власні оцінки, це допоможе людині, яку ви аналізуєте, краще зрозуміти й усунути свої ділові обмеження.

Не пропускайте яке-небудь твердження.

Він [вона]...

1. Занадто перенапружується, щоб відповідати своїй посаді.
2. Не має чіткої позиції з принципових питань.
3. Не виявляє достатньої рішучості, коли потрібно ухвалити важливі особисті рішення.
4. Не докладає особливих зусиль для самовдосконалення.
5. Часто не в змозі ефективно вирішувати проблеми.
6. Рідко експериментує чи випробовує нові ідеї.
7. Дотримується поглядів, які колеги зазвичай не беруть до уваги.
8. Очевидно, недостатньо орієнтується в основах керування.
9. Налагодити ефективну роботу підлеглих для нього велика складність.
10. Діє так, начебто за навчання підлеглих відповідає хтось інший.
11. Вважає, що вести засідання — важка і невдячна справа.
12. Вірогідно, має слабке фізичне здоров'я.
13. Рідко просить інших людей висловитися з приводу його підходу до життя і роботи.
14. Не зміг би одразу відповісти на запитання, чого хоче домогтися в житті.
15. Очевидно, не має великого потенціалу для подальшого навчання і росту.
16. Несистемно підходить до вирішення проблем.
17. «Людина, що не любить змін» — це про нього.
18. Зазвичай йому складно успішно впливати на інших людей.
19. Імовірно, не задумувався над своїм стилем керівництва.
20. Очевидно, не має повної підтримки підлеглих.
21. Докладає мало зусиль для навчання і розвитку підлеглих.
22. Йому не вистачає уміння створювати ефективні робочі групи.
23. Йому дуже не подобається, що він непопулярний.
24. Часто йде найлегшим шляхом замість того, щоб робити те, що потрібно.
25. Часто змушений змінювати цілі у житті чи роботі, тому що справи йдуть не найкраще.
26. Не прагне знайти натхнення у своєму трудовому житті.

27. Рідко аналізує мету роботи.
28. Володіє меншими творчими здібностями, ніж інші менеджери.
29. На перший погляд не справляє приємного враження.
30. Рідко обговорює свої сильні і слабкі місця, не прагнучи взнати чужу думку з цього приводу.
31. Йому варто великих зусиль побудувати позитивні стосунки з підлеглими.
32. Рідко знаходить час, щоб оцінити потреби своїх підлеглих в особистому розвитку.
33. Не має реального досвіду формування колективу.
34. Не вміє ефективно керувати колективом.
35. Рідко має тверду позицію в принципових питаннях.
36. Очевидно, необ'єктивно оцінює результати роботи.
37. Рідко прагне набути нового досвіду.
38. Не встигає впоратися з потоком інформації.
39. Іноді акцентує увагу на встановлених правилах, що шкодить експериментуванню.
40. Часто не виявляє необхідної наполегливості.
41. Впевнений, що змінити ставлення людей до роботи неможливо.
42. Деяким з його підлеглих здається, що він не робить достатнього внеску в роботу організації.
43. Мало довіряє системам оцінки.
44. Не створює атмосфери відвертості і довіри.
45. Дозволяє роботі завдавати серйозної шкоди своєму особистому (родинному) життю.
46. Іноді поводить врозріз з декларованими переконаннями.
47. Дозволяє роботі забирати багато його особистого часу.
48. Рідко прагне почути думку інших людей про його поведінку або здібності.
49. Погано вміє планувати.
50. Зазвичай втрачає витримку і капітулює, якщо рішення не лежать на поверхні.
51. Зі значними зусиллями налагоджує взаєморозуміння з іншими людьми.
52. Не зовсім розуміє, що може змусити людей працювати краще.
53. Не вміє ефективно делегувати повноваження.

54. Зазвичай уникає висловлювати людям свою думку про них.
55. Йому слід поліпшити стосунки між колективом, яким він керує, і іншими підрозділами організації.
56. Часто виглядає на роботі стомленим.
57. Недостатньо бере під сумнів свої цінності.
58. Здається, робота не дає йому особливого задоволення.
59. Скидається на те, що він не отримує задоволення від подолання труднощів.
60. Не проводить тверезого аналізу своїх досягнень і показників.
61. Занадто самовпевнений.
62. Насилу може домогтися, щоб співробітники діяли як треба.
63. Сповідує застарілі погляди на керівництво іншими.
64. Недостатньо заохочує підлеглих до ефективної праці.
65. Рідко консультує підлеглих.
66. Вважає, що керівник повинен бути лідером для підлеглих у всіх випадках життя.
67. Забагато їсть (п'є).
68. Часто буває непослідовним.
69. Йому не вистачає добрих стосунків з колегами по роботі.
70. Рідко замислюється над тим, що заважає удосконаленню його ділових якостей.
71. Не звертається за допомогою до інших людей, вирішуючи проблеми.
72. Стикається з труднощами, керуючи творчими людьми.
73. Погано виявляє себе на засіданнях.
74. Керує всіма співробітниками однаково.
75. Іноді стикається з великими труднощами у спілкуванні з підлеглими.
76. Втрачає нагоди для навчання і розвитку підлеглих.
77. Не дуже намагається роз'яснити підлеглим, що від них вимагається.
78. Не справляє враження енергійної і життєрадісної людини.
79. Здається, не знає про те, як виховання вплинуло на його погляди.
80. Не має певного плану кар'єри, але такий план йому б не зашкодив.
81. Готовий швидко здатися, коли починаються проблеми.
82. Невпевнено проводить групові засідання з вирішення проблем.

83. Вироблення ідей часто дається йому з труднощами.
84. Іноді не робить те, що сповідує.
85. Не любить, коли люди ставлять під сумнів його рішення.
86. Не докладає зусиль для визначення функцій і задач кожного підлеглого.
87. Мало сприяє професійному росту підлеглих, хоча їм це необхідно.
88. Не має достатньо уміння, щоб організувати ефективний трудовий колектив.
89. Люди бачили, як він недбало ставився до себе.
90. Вагається, чи варто обговорювати з іншими свої особисті погляди.
91. Навряд чи коли-небудь обговорює з іншими свої довгострокові плани.
92. Навряд чи його можна назвати «відкритим і гнучким».
93. Зазвичай не дотримується методичного підходу до вирішення проблем.
94. Зробивши помилку, стає явно роздратованим чи засмученим.
95. Не вміє слухати.
96. Не вміє ефективно делегувати іншим свої повноваження.
97. Якби виникли труднощі, то він, ймовірно, не мав би повної підтримки з боку підлеглих.
98. Вважає, що консультування інших дає мало користі.
99. Не допомагає підлеглим підвищити результативність їхньої праці крім того, що вони мають на даний час.
100. Іноді йому важко впоратися зі своїми емоційними труднощами.
101. Його цінності не збігаються з тими, котрими керується фірма.
102. Йому не вдається здійснити свої особисті амбіції.
103. Рідко напружує усі свої сили.
104. Здається, сьогодні йому сутужніше, ніж рік тому.
105. Не цінує веселої поведінки на роботі.
106. На нього часто не зважають.
107. Керується методами, у які сам не дуже вірить.
108. Підлеглі не кращої думки про його здатність бути керівником.
109. Не готує собі спадкоємця.
110. Не вміє «грати в команді».

Підрахунок результатів.

Підрахуйте кількість відзначених клітинок у кожному вертикальному стовпчику таблиці 1 і впишіть отримані цифри в клітинки, залишені для підсумку.

Потім перенесіть ці підсумкові числа з таблиці відповідей у відповідні рядки (латинські букви **A, B, C, D** тощо) стовпчика 3 («Сума») таблиці 6. Заповніть колонку 4 («Ранг») цієї таблиці, присвоюючи найбільшій сумі порядковий номер 1, а найменшій сумі порядковий номер 11.

Таблиця 6

1	2	3	4
A	Невміння керувати собою		
B	Розмиті особисті цінності		
C	Невизначені особисті цілі		
D	Призупинений саморозвиток		
E	Недостатньо навичок у вирішенні проблем		
F	Брак творчого підходу		
G	Невміння впливати на людей		
H	Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці		
I	Слабкі навички керівництва		
J	Невміння навчати		
K	Низька здатність формувати колектив		

Після цього повідомте підсумки тесту людині, яку ви аналізували.

Зіставлення тестів «Ви самі» і «Інші»

За допомогою таблиці 7 можна зіставити результати вашого самоаналізу з думкою про вас інших людей.

1. Внесіть у стовпці L, M, N, O таблиці 7 оцінки з таблиці 6 (зі стовпця 4 — «Ранг»).

Якщо експертів було менше, ніж четверо, залишіть частину стовпчиків порожніми, якщо більше — зробіть додаткові стовпчики.

- Складіть числа в кожному рядку таблиці, який відповідає тому чи іншому обмеженню, по горизонталі і внесіть результати в стовпчик Р («Усього»).
- Для заповнення стовпчика Q («Середні оцінки»), поділіть число в колонці Р на кількість експертів і відніміть отриману відповідь від числа 10. Результат впишіть у стовпчик Q.
- Впишіть оцінки з тесту «Ви самі» у стовпчик R (зі стовпчика 5 — «Зворотний ранг» — таблиці 2).
- Складіть числа в стовпчиках Р та R і поділіть на 2 (у кожному рядку). Впишіть результати в стовпчик S.

Таблиця 7

Обмеження	Тест «Інші» Учасники №№				Р	Q	R	S
	№1	№2	№3	№4				
	L	M	N	O				
	Зі стовпчика 4 «Ранг» таблиці 6							
	Оцін- ки	Оцін- ки	Оцін- ки	Оцін- ки				
A Невміння керувати собою								
B Розмиті особисті цінності								
C Невизначені особисті цілі								
D Призупинений саморозвиток								
E Недостатньо навичок у вирішенні проблем								
F Брак творчого підходу								

Продовження табл.

Обмеження	Тест «Інші» Учасники №№				P	Q	R	S				
	№1	№2	№3	№4								
	L	M	N	O								
	Зі стовпчика 4 «Ранг» таблиці 6								Усього	Серед- ня оцінка	Оцінки по тесту «Ви самі»	Серед- ня оцінка
	Оцін- ки	Оцін- ки	Оцін- ки	Оцін- ки								
G Невміння впливати на людей												
H Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці												
I Слабкі навички керівництва												
J Невміння навчати												
K Низька здатність формувати колектив												

Ці значення досить вірогідно оцінюють ваші сильні місця й обмеження, тому що тепер ваша думка скоректована думками інших людей. Низькі оцінки в стовпці S вказують на важливі обмеження для вас як керівника. Впишіть головні з них у таблицю 8.

Таблиця 8

Вищі оцінки	Мої сильні місця як менеджера	Нижчі оцінки	Обмеження, що заважають розкриттю мого потенціалу

Зіставлення тестів «Ви самі», «Робота» і «Інші»

Заповніть таблицю 9. Перенесіть оцінки з тесту «Робота» з першого стовпчика таблиці 4 у стовпчик 1 таблиці 9. В другий стовпчик таблиці 9 перенесіть числа зі стовпчика «S» таблиці 7.

Якщо число в першому стовпчику більше, ніж у другому, то відніміть від нього число в стовпчику 2 і впишіть різницю в стовпчик 3 («Розбіжність»).

Якщо число в першому стовпчику менше або дорівнює числу в другому стовпчику, то в стовпчик 3 не потрібно нічого писати.

Зрештою, ваші обмеження матимуть числові значення в стовпчику 3 («Розбіжність»).

Зверніть увагу на ці цифри: чим вони більші, тим більшу небезпеку для вашої кар'єри керівника становлять відповідні обмеження — позбавляйтеся них у першу чергу.

Таблиця 9

Обмеження		Стовпчик 1	Стовпчик S	Розбіж-
		таблиці 4	таблиці 7	ність
		1	2	3
A	Невміння керувати собою			
B	Розмиті особисті цінності			
C	Невизначені особисті цілі			
D	Призупинений саморозвиток			
E	Недостатньо навичок у вирішенні проблем			
F	Недолік творчого підходу			
G	Невміння впливати на людей			
H	Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці			
I	Слабкі навички керівництва			
J	Невміння навчати			
K	Низька здатність формувати колектив			

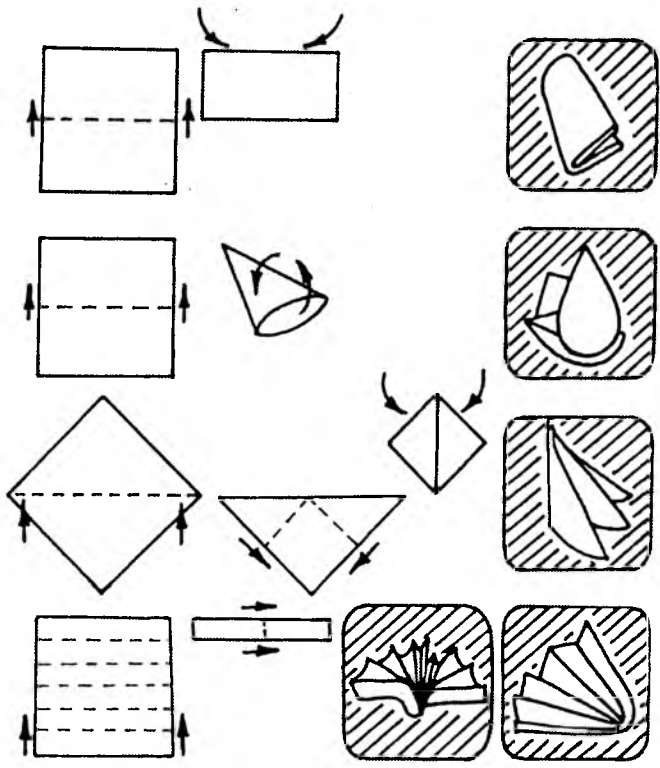
Висновок

Ви багато попрацювали. Тест допоміг вам реально оцінити ваші сильні і слабкі місця, усвідомити актуальні цілі особистого зросту. Крім того, він сприяв поглибленню вашого розуміння концепції особистісних обмежень.

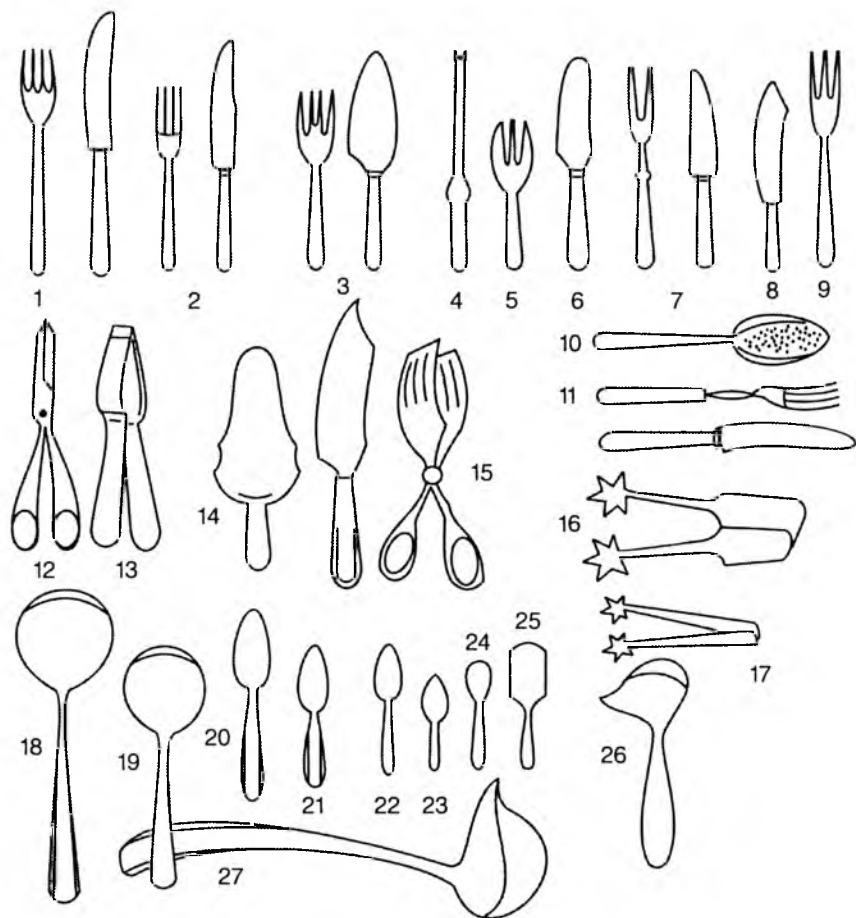
Можливо, у своїй подальшій роботі ви зможете використовувати цей тест для допомоги іншим керівникам, а також для оцінки потреб у навчанні; установлення критеріїв для набору нових співробітників; планування кадрових переміщень; консультування з питань вибору професії; консультування під час атестаційної співбесіди; визначення освітніх потреб; перепідготовки керівників; створення колективу.

ДОДАТОК 13

СПОСОБИ УКЛАДАННЯ СЕРВЕТОК



ПОВНИЙ СТОЛОВИЙ НАБІР



- 1 — великий столовий прибор;
 2 — середній столовий прибор для закусок і холодних страв;
 3 — прибор для гарячих рибних страв;
 4 — голка для омара;
 5 — виделка для устриць і мідій;
 6 — ніж для масла, ікри, паштету, сирного або оселедцевого масла;
 7 — прибор для крабів, раків, креветок;
 8 — ніж для лимона, апельсина, грейпфрута;

- 9 — виделка для тістечок;
- 10 — ложка для заварки чаю;
- 11 — прибор для фруктів;
- 12 — ножиці для винограду;
- 13 — щипці для розколювання горіхів;
- 14 — лопатка і ніж для торта;
- 15 — щипці для тістечок і печива;
- 16 — щипчики для льоду;
- 17 — щипчики для цукру, мармеладу, зефіру;
- 18 — ополоник суповий;
- 19 — ополоник для рідких каш;
- 20 — ложка столова супова;
- 21 — ложка десертна;
- 22 — ложка чайна;
- 23 — ложка кавова «мокка»;
- 24 — ложка для яєць;
- 25 — ложка для морозива;
- 26 — ополоник для соусів;
- 27 — ополоник для гарячих напоїв: глінтвейну, грогу, пуншу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аасамаа И.Т. Как себя вести. — Таллин, 1976.
2. Алехина И. Имидж и этикет делового человека. — М., 1996.
3. Альбов А. Письмо зарубежному партнеру. — Л., 1991.
4. Англо-русский коммерческий словарь-справочник. — М., 1992.
5. Аппенянский А.И. Человек и бизнес. Путь совершенства — М., 1995.
6. Берд П. Обуздайте свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона. — Мн., 1996.
7. Бизнес в Японии // Серия маркетинга "Джетро". Вып. 8. — Токио, 1983.
8. Бизнес для всех: Вып. 1: Азбука делового общения. — М., 1991.
9. Бизнес для всех: Вып. 2: Деловой успех и здоровье. — М., 1992.
10. Ваш зарубежный партнер: переписка, документация, контакты. — М., 1992.
11. Великобритания. — М., 1990.
12. Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. — М., 1994.
13. Веселов П.В. Аксиомы делового письма: культура делового общения и официальной переписки. — М., 1993.
14. Власова Н.М. И проснешься боссом: Справочник по психологии управления. В 3-х кн. — М., 1994.
15. Вуд Дж., Серре Ж. Дипломатический церемониал и протокол. — М., 1976.
16. Голубин И.Б., Розенталь Д.Э. Секреты хорошей речи. — М., 1993.
17. Даниленко В.П. Культура речи в технической документации. — М., 1982.
18. Деева Т.М., Кичатова Е.В., Чхиквишвили Н.А. Деловая переписка для международного сотрудничества. — М., 1992.
19. Деловая переписка с иностранными фирмами. — М., 1991.
20. Деловой протокол и этикет. — М., 1996.
21. Италия. — М., 1992.
22. Камычек Я. Вежливость на каждый день. — К., 1992.
23. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — К., 1989.
24. Китай. — М., 1992.
25. Краткий справочник по этикету. — К., 1992.
26. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М., 1993.
27. Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво: Этическое и социально-психологические основы бизнеса: Практическое пособие. — М., 1995.
28. Кузин Ф.А. Культура делового общения.: Практическое пособие для бизнесменов. — М., 1996.
29. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. — Ростов-на-Дону, 1995.
30. Ладанов И.Д. Мастерство делового взаимодействия. — М., 1989.
31. Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры. — М., 1993.
32. Максимовский М.В. Этикет делового человека. — М., 1994.

33. Мицич П. Как проводить деловые беседы. — М., 1983.
34. Можжевеликов Б. В вашей фирме зазвонил телефон// Коммерческий вестник. — 1992. — № 2.
35. Ниренбург Д., Калеров Г. Читать человека — как книгу. — М., 1990.
36. Овчинников В.В. Сакура и дуб: Впечатления и размышления о японцах и англичанах. — К., 1986.
37. Орлова Л.В. Азбука моды. — М., 1988.
38. Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам. — Нижний Новгород. 1992.
39. Плотников А.В. Деловая переписка. - К., 1992.
40. Поуст Э. Американский этикет. Кн. 1 — К. — Тернополь. 1991.
41. Почепцов Г.Г. Имидж-мейкер. Паблик рилейшнз для политиков и бизнесменов. — К., 1995.
42. Правила этикета: краткий справочник. — М., 1992.
43. Правила хорошего тона: 240 кратких рекомендаций. — К., 1993.
44. Республика Корея. — М., 1991.
45. Романов М.В. Справочник по этикету для бизнесменов, туристов и отправляющихся в гости за рубеж. — К., 1994.
46. Рубинский Ю.И. Французы у себя дома. — М., 1989.
47. Сафронов В.И. Культура общения: Конспект лекций. — М., 1992.
48. Соловьев Э.Я. Этикет делового человека: Организация встреч, приемов, презентаций: для бизнесменов и всех, кто вступает в контакты с иностранными фирмами, предпринимателями, дипломатии. — Мн., 1994.
49. Сопер П. Основы искусства речи. — М., 1992.
50. Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. — Мн., 1997.
51. Теппер Р. Как овладеть искусством делового письма. — М., 1984.
52. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М., 1992.
53. Франция. — М., 1990.
54. Хзарджян С. Этика бизнеса. — М., 1992.
55. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. — М., 1996.
56. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех (Психология бизнеса). — М., 1993.
57. Шеломенцев В.Н. Этикет и культура общения: Учеб. пособие. — К., 1995.
58. Шепель В.М. Настильная книга бизнесмена и менеджера. — М., 1992.
59. Шепель В. Секреты личного обаяния. — М., 1994.
60. Школа этикета: Поучения на всякий случай. — Екатеринбург, 1996.
61. Эрнст О. Слово предоставляется Вам. Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров. — М., 1988.
62. Юрьев Ю.М. Разговор о важном: Этикет на каждый день. — М., 1979.
63. Ягер Дж. Деловой этикет. Как выжить и успеть в мире бизнеса. — М., 1994.

ЗМІСТ

ЩО ТАКЕ ЕТИКЕТ І ПРОТОКОЛ	3
ОСНОВИ ЕТИКЕТУ	11
<i>Знайомство</i>	13
<i>У гостях</i>	14
<i>Після того, як вас відрекомендували</i>	14
<i>Вітання</i>	16
<i>На вулиці</i>	16
<i>У приміщенні</i>	17
<i>Як відповідати на вітання</i>	17
<i>Звертання</i>	18
<i>Вживання титулів і звань при звертанні</i>	19
<i>"Ви" і "ти"</i>	19
<i>Прощання</i>	20
<i>Візит у гості</i>	21
<i>Як приймати і як відхилити запрошення</i>	21
<i>Ви йдете в гості</i>	22
<i>Коли і як приходити</i>	23
<i>У гостях</i>	23
<i>Коли і як іти</i>	24
<i>Прийом гостей</i>	25
<i>Незвані гості</i>	25
<i>Як запрошувати гостей</i>	25
<i>Підготовка до прийому гостей</i>	26
<i>Як зустрічати гостей</i>	26
<i>Як розмістити гостей</i>	27
<i>Проведення застілля</i>	28
<i>Правила поведінки за столом</i>	30
<i>Як сігати за стіл</i>	30
<i>Що робити із серветкою</i>	30

Як їсти і користуватися столовими приборами	31
Як розливати алкогольні напої.....	32
Коли і як слід цокатися чарками і пити алкогольні напої.....	34
Закінчення застілля.....	34
Правила ввічливості у громадських місцях.....	35
На вулиці.....	35
У дверях.....	35
У міському громадському транспорті.....	36
У ресторані.....	37
Відвідування театрів і концертних залів.....	39
Виступи, тости, бесіди.....	42
Виступи.....	42
Тости.....	46
Бесіди.....	47
Правила куріння.....	54
У дорозі.....	56
В автомобілі.....	56
У потязі.....	57
У літаку.....	59
На борту судна.....	60
Подарунки.....	61
Вибір і вручення подарунків.....	61
Квіти.....	65
Як приймати подарунки.....	67
Етикет службових взаємин	70
Елементарні вимоги до одягу.....	72
Офіційні та протокольні форми рекомендування.....	77
Звичайне офіційне рекомендування.....	77
Рекомендування на офіційному прийомі.....	77
Рекомендування під час зустрічі делегації.....	78
Рекомендування іноземному послу.....	78
Рекомендування голові держави і монархові.....	78
Прощання з діловими партнерами.....	80
Протокольні вимоги до учасників офіційних процесій і церемоній	81
Розміщення у автомобілях згідно з протоколом.....	82

<i>Подарунки при ділових взаєминах</i>	85
<i>Етикет керівника</i>	87
<i>Приєм візитувачів</i>	87
<i>Організація та проведення наради</i>	90
ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ	93
<i>Одяг</i>	95
<i>Фрак і смокінг</i>	97
<i>Використання повсякденного костюма для візитування офіційних заходів</i>	98
<i>Класичний костюм бізнесмена</i>	100
<i>Краватка</i>	101
<i>Сорочка</i>	102
<i>Чоловіче взуття</i>	103
<i>Шкарпетки</i>	103
<i>Про головний убір та інші корисні поради</i>	103
<i>Вибір одягу з урахуванням індивідуальних особливостей (для чоловіків)</i>	104
<i>Жіночий одяг для офіційних прийомів</i>	104
<i>Повсякденний одяг ділової жінки</i>	105
<i>Вибір одягу з урахуванням індивідуальних особливостей (для жінок)</i>	106
<i>Зачіска</i>	107
<i>Макіяж</i>	109
<i>Парфуми</i>	110
<i>Ювелірні вироби та біжутерія</i>	111
<i>Постава і хода</i>	113
<i>Культура мовлення</i>	115
<i>Сила і темп мовлення</i>	115
<i>Чистота мовлення і вимова</i>	115
<i>Правила спілкування через перекладача</i>	120
ОРГАНІЗАЦІЯ І ТЕХНІКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ	121
<i>Візит увічливості</i>	125
<i>Планування змісту переговорів</i>	127
<i>Вибір конкретних способів проведення переговорів</i>	130
<i>Техніка проведення ділової розмови</i>	137
<i>Добір складу делегації</i>	143

<i>Узгодження з партнером організаційних питань</i>	144
<i>Підготовка приміщення для ділової зустрічі</i>	146
<i>Зустріч і обслуговування делегації, що прибула на переговори</i>	146
<i>Протокольні правила розміщення за столом переговорів</i>	147
<i>Запис ділової бесіди</i>	148
ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ	149
<i>Як реагувати на некоректну поведінку співрозмовника</i>	161
<i>Психологічні типи та ділове спілкування</i>	163
<i>Інтер'єр офісу</i>	169
<i>Вибір форми стола</i>	170
НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ СПІЛКУВАННЯ	171
<i>Дистанція</i>	174
<i>Рукостискання</i>	174
<i>Значення жестів і поз</i>	176
<i>Міміка</i>	181
НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ СПІЛКУВАННЯ	185
<i>Австралія</i>	188
<i>Арабські країни</i>	189
<i>Великобританія</i>	191
<i>Німеччина</i>	197
<i>Іспанія</i>	198
<i>Італія</i>	200
<i>Китай</i>	201
<i>Сполучені Штати Америки</i>	203
<i>Франція</i>	206
<i>Корея</i>	209
<i>Японія</i>	211
ЕТИКЕТ ТЕЛЕФОННОГО СПІЛКУВАННЯ	219
<i>Якщо телефонують вам</i>	221
<i>Якщо телефонуєте ви</i>	225
<i>Проведення офіційних переговорів по телефону</i>	227
ЛИСТУВАННЯ	229

ВІЗИТНІ КАРТКИ	239
ПРИЙОМИ	245
<i>Основні види прийомів</i>	248
"Келих вина" або "Келих шампанського"	248
"Сніданок"	249
"Коктейль"	249
Прийом типу "фуршет" ("А ля фуршет")	250
Обіг	251
"Обіг–буфет" ("Buffet–dinner")	252
Вечеря	253
Чай	253
Кава	254
<i>Неформальні прийоми</i>	255
"Бранч"	255
Шашлик (барбекю)	255
Пікнік	255
"Келих вина із сиром"	
<i>(cheese and wine party)</i>	256
<i>Організація і проведення прийомів</i>	257
Запрошення гостей	257
Правила розсаджування за столом	259
Правила сервування столу	262
Правила користування столовими приборами	271
Послідовність подавання страв	272
Поєднання страв і напоїв	273
Як перекладати страву із великого блюда на свою тарілку	274
Що робити з різними стравами та напоями (за абеткою)	275
<i>Протокольні аспекти виголошення тостів</i>	290
ДОДАТКИ	291
<i>Література</i>	361

Навчальне видання

ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ

Автор укладач Ілля Афанасьєв

Головний редактор

Л. Фурта

Художнє оформлення обкладинки

П. Фурта

Макет та комп'ютерна верстка

Л. Фурта

Підписано до друку 7.11.2002. Формат 60×90/16. Папір офсетний. Гарнітура Arial.
Друк офсетний. Умов.-друк. арк. 23,0. Обл.-вид. арк. 20,1.
Наклад 1000 прим. Замовлення №2-42

«Альтерпрес», 254112 Київ, вул. Шамрила, 23. Свідоцтво про реєстрацію ДК №177
від 15.09.2000 р.

Надруковано в ТОВ «Альтерпрес», 04112, Київ, вул. Шамрила, 23